

José María Acosta

Dirigir

**Liderar, motivar, comunicar,
delegar, dirigir reuniones...**





José María Acosta Vera tiene amplia experiencia como gestor —ha dirigido tres empresas de cierto volumen— y como consultor de las organizaciones más importantes. Fruto de esta experiencia son las útiles reflexiones y consejos que nos brinda para alcanzar una dirección eficaz.

Es doctor ingeniero industrial y *Certified Trainer* por el Time Management Center de Michigan, además de continuar su formación en diversos centros europeos y americanos. Durante su carrera profesional, ha desarrollado labores de dirección en organización y recursos humanos en empresas de ámbito nacional, lo que le ha proporcionado una amplia experiencia en selección y gestión de personas. Actualmente dirige *Acción Training*, empresa dedicada a la formación y la consultoría.

A sus seminarios han asistido más de veinticinco mil ejecutivos de España y otros países, en cursos específicos para directivos o mandos en las propias empresas, en universidades, en centros superiores de formación y en escuelas de negocios.

Además de este libro, ha publicado en ESIC Editorial: *El tiempo y el éxito*, *Marketing personal*, *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*, *Dirigir*, *Delegar*, *Trabajo en equipo* y *100 errores en la dirección de personas*.

Es autor de numerosos artículos sobre temas profesionales o generales, aparecidos en revistas y prensa nacional.

Dirigir

*Liderar, Motivar, Comunicar,
Delegar, Dirigir reuniones*

Madrid 2015

Dirigir

Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar, Dirigir reuniones

José M^a Acosta

6^a edición

BUSINESS&MARKETING SCHOOL



Primera edición: *febrero 2008*
Segunda edición: *octubre 2008*
Tercera edición: *junio 2010*
Cuarta edición: *abril 2011*
Quinta edición: *abril 2013*
Sexta edición: *enero 2015* (reimpresión)
octubre 2017 (reimpresión)

© ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón · Madrid
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial

© José M.^a Acosta
ISBN: 978-84-17129-53-8
Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica:
Nueva Maqueta
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

A los asistentes a mis seminarios y a los lectores, que me mantienen en tensión creativa, y que me han enseñado más que yo a ellos.

Y a Marisa, mi mujer y mi apoyo constante.

Índice

PRÓLOGO

Capítulo 0. GENERALIDADES

1. Dirigir un equipo
2. Qué se espera del jefe
3. Las funciones de dirección
 - Informarse
 - Decidir (hacer planes)
 - Organizar
 - Mandar (conducir a las personas)
 - Controlar
4. Las habilidades clave

Capítulo 1. LIDERAR

1. Un paso más: el liderazgo
2. La naturaleza del liderazgo
 - Estilos básicos
 - El liderazgo situacional
 - Los tipos de poder
 - Los conflictos vinculados con la subordinación
3. La inteligencia emocional
4. La inteligencia emocional y la dirección
 - Los dominios de la inteligencia emocional
 - Las competencias de la inteligencia emocional
5. Las emociones y el líder
6. El «liderazgo *primal* o *resonante*»
 - El liderazgo *disonante*
 - El liderazgo despistado
7. La importancia del clima emocional
 - Liderazgo por contagio
 - El arrastre del líder

- El humor: La risa
- La risa y el rendimiento del cerebro
- Los estados de ánimo y sus efectos
- Las emociones negativas y el secuestro emocional
- 8. Los seis estilos de liderazgo
 - Los estilos resonantes
 - El líder visionario
 - El líder *coach* (tutor, entrenador, capacitador)
 - El líder afiliativo
 - El líder democrático
 - Los estilos disonantes
 - El liderazgo timonel
 - El liderazgo autoritario
- 9. El liderazgo transformador
 - Los 4 factores del liderazgo transformacional
- 10. El líder y la inteligencia emocional

Capítulo 2. MOTIVAR

1. La motivación en la organización
 - Suficientes látigos y suficientes esclavos
 - La conducta
2. Necesidades básicas humanas
 - Prever el comportamiento de los demás
3. Modelos conceptuales del hombre
 - Maslow. Teoría dinámica de la motivación
 - Teoría X Y de McGregor
 - Teoría de McClelland
 - Teoría bifactorial de Herzberg
 - Principios del enriquecimiento vertical del trabajo
 - Motivadores implicados
 - Desarrollo organizacional
 - El dinero como factor de motivación
 - El reto como motivador

Capítulo 3. COMUNICAR

1. La comunicación interpersonal

- Componentes del proceso
- El flujo del proceso
- Fallos en el proceso
- El *feedback* como cierre del proceso
- La ventana de Johari
- Al comunicarte
- 2. Comunicación en la organización
 - Comunicaciones formales e informales
 - Canales de comunicación formales
 - La información en función de los niveles jerárquicos
 - Objetivos de una política de información
 - Problemas relacionados con la información en la organización
- 3. Cómo pensamos y comunicamos
 - Lo que nos aporta la PNL
 - Principios de la comunicación
 - Sistemas representacionales
 - Cómo conocer el sistema preferente del otro
 - Estructura de pensamiento
 - La lateralización del cerebro
 - Hemisferio lógico, hemisferio creativo
 - El cerebro y la comunicación interpersonal
- 4. La comunicación no verbal
 - La lectura de la comunicación corporal
 - El lenguaje corporal
 - Adquisición de conocimientos
 - Escuchar activamente
 - El silencio
- 5. La comunicación escrita
 - Estructura
 - Mapas mentales (*Tony Buzan*)
 - El lenguaje
 - Lo aconsejable
 - Lo desaconsejable
 - Anexo: algunas normas

1. Qué es un jefe
2. Por qué delegar
3. La delegación en la práctica
4. La delegación y el tiempo
5. Delegación de responsabilidad
6. ¿Qué debes delegar?
7. ¿Qué no debes delegar?
8. Síntomas de la mala delegación
9. Causas de fracaso de la delegación
10. Cómo delegar eficazmente
11. El papel de quien delega
12. El papel del delegado
13. Los miedos a delegar
14. Niveles de autoridad
15. Resumen

Capítulo 5. DIRIGIR REUNIONES

1. Lo que suele pasar en una reunión
 - Las quejas habituales
 - Lo que subyace a veces
 - Una reunión siempre es cara
 - El manejo del conflicto
 - ¿Para qué puede servir una reunión?
 - Cuándo no debe convocarse una reunión
 - Alternativas
2. Tipos de reuniones
 - Reuniones Operativas
 - Reuniones Tácticas
 - Reuniones Estratégicas
3. ¿Convoco una reunión?
 - Convocatoria
 - El objetivo
 - El lugar, la fecha y las horas de comienzo y final
 - El orden del día
 - Ruegos y preguntas
 - La relación de convocados

Número de participantes y utilidad

La aportación específica

4. La preparación de la sesión
5. La sesión
6. Seguimiento
7. Resumen
8. Maquiavelo
9. Trampas demasiado frecuentes
10. Teleconferencias
11. Plan de acción

BIBLIOGRAFÍA

Prólogo

Partiendo del axioma compartido por muchos estudios el “líder no nace sino que se hace”, estamos hablando del tema central de este libro, que versa sobre la formación y el desarrollo del liderazgo. Se podría considerar como un breve Manual para Directivos y Mandos, donde se abordan varios programas o temas de reflexión, en el escenario de quienes se proponen ayudar a los demás y a sí mismos, a crecer, mejorar y desarrollarse.

La estructura del libro está basada en cinco pilares y competencias básicos que deben adornar al perfil del directivo empresarial. Para su formación deben tener en cuenta concepciones nuevas, y despojarse de sus funciones tradicionales de mando: dirección, ejecución y control; y adentrarse en una actitud nueva, que como jefe debe estar al servicio del grupo de trabajo.

Resulta muy fácil la lectura del libro; tiene la particularidad de ser muy ameno, con múltiples anécdotas y casos reales, extraídos de la práctica de la consultoría y de cursos de formación impartidos a Directivos y Mandos de empresas multinacionales y de ámbito nacional de la más variada especialización.

Asombra la cantidad de ejemplos de empresas que se van desgranando en cada uno de los capítulos. Como ingeniero, ofrece en todo momento cifras, números y estadísticas que esclarecen la comprensión y motivan para su lectura.

El tema estrella del libro es el liderazgo, presentado bajo la óptica de un nuevo paradigma que es el *liderazgo emocional*. Se inspira en la visión científica de las teorías “Y” de McGregor y las corrientes postburocráticas de Peter Senge, que junto a las tradiciones humanistas nos proporcionan una visión cercana a la quinta disciplina, en donde predomina la visión compartida, fomento de las competencias personales, mejora de los modelos mentales, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

La novedad es la presentación del liderazgo emocional, que se convierte en el *icono principal del libro*. El proyecto estrella es la presentación de la *inteligencia emocional*, como punto de referencia para descubrir nuevas posibilidades de desarrollo personal y eficacia empresarial. Desmonta la falacia del predominio de lo racional en detrimento de lo emocional.

Incorpora los grandes hallazgos de la psicología moderna reforzados con las aportaciones de la Programación Neurolingüística (PNL), las aportaciones derivadas de la filosofía y de la neurociencia.

Describe con todo lujo de detalles los tres cerebros, reptiliano, límbico y cortical; para resaltar que lo límbico y emocional están presentes en todas las decisiones. Defiende con total rotundidad que la principal tarea del líder es “emocional”; el líder eficaz es el que sabe provocar un efecto emocional positivo. Más convincente resulta afirmar que no se pueden tomar una decisión inteligente sin la participación de las emociones. En la vida real tanto lo límbico (emocional) como lo racional influyen, pero no se pueden disociar. El líder emocional condiciona la conducta del grupo; transmite el efecto positivo y fomenta con su carisma el estado de ánimo del grupo para obtener los resultados previstos.

Novedoso, por excelencia, resulta la presentación de las competencias del líder emocional. Siguiendo a Peter Salovey nos ofrece los cuatro dominios, y *desarrolla hasta veinte competencias* distintas del líder emocional. Estas competencias son las que deben dibujar el perfil del nuevo líder emocional, al mismo tiempo que presentan las bases del management moderno, basado en la capacidad de influir (emocionalmente) para conseguir una meta común. Se inclina por el líder primal o resonante que sabe movilizar lo mejor de cada colaborador, para conseguir el desempeño excelente.

Es cambio de paradigma en la formación y dirección de grupos, sirve para que afloren nuevas energías y capacidades en los colaboradores.

Como consultor, José M^a Acosta está al corriente de los nuevos descubrimientos del liderazgo transformacional. Partidario en la práctica del *liderazgo situacional*, de Paul Hersey y Blanchard, cuyos programas siguen siendo válidos en la formación de directores; no obstante en la actualidad y desde la visión del liderazgo emocional, nos presenta algunos apuntes sobre el liderazgo transformacional de Leithwood, Begley y Cousins, entendido como el poder de influencia sobre los colaboradores. El líder transformacional lidera el proceso permanente de readecuación a la realidad cambiante, busca potenciar el desarrollo continuo de sus colaboradores.

Los factores de liderazgo transformacional son los que inspiran la presentación de las competencias del nuevo líder: que sabe estimular intelectualmente, motiva inspirando e influye en los demás para lograr la consecución eficaz de los objetivos.

El cambio de paradigma es constante a lo largo de todo el libro. Al abordar el tema de la motivación, afirma que el dirigir se reduce a una forma de motivación. Los conocimientos que nos revela los extrae de la psicología humanista, fundamentados en autores clásicos como Maslow, McGregor, Herzberg y McClelland. La esencia de la motivación es encontrar sentido o significado a lo que hacemos.

Para motivar a un equipo hay que crear la motivación, y conseguir que el trabajo sea interesante, desafiante y prometedor para el desarrollo personal y profesional.

Frente al perfil del colaborador humilde y obediente, apuesta por personas que tienen una adecuada autoestima, con capacidad de creatividad y de autocontrol; se debe resaltar lo positivo de cada persona, puesto que si “pensamos en limitaciones estamos programando el fracaso”.

Las aportaciones de la neurociencia y la Programación Neurolingüística sirven para presentar el proceso de la comunicación, con sus sistemas representacionales básicos: visual, auditivo y kinestésico. Resalta los descubrimientos de Roger Sperry sobre los hemisferios cerebrales y sus funciones.

La comunicación corporal es fundamental para entender y comprender a las personas de forma que la postura corporal nos permite entender el 65% del mensaje.

Por primera vez en un Manual de Directivos, se habla sobre las competencias de la comunicación escrita, y se desarrolla la técnica de Tony Buzón sobre los mapas mentales, para poder seguir una conversación, entrevista o conferencia. Nos ofrece una serie de reglas para escribir correctamente, que tanta falta hace por influencia de las NNTT, y para evitar vicios, cacofonías, dequeísmos y sobre todo faltas de ortografía.

Considera la Delegación, una de las competencias básicas del futuro directivo. Para mí, junto con el liderazgo, es una de las grandes aportaciones de este Manual para Directivos.

El poder de decisión se halla descentralizado y democratizado, acercándolo allá donde va a realizarse la acción.

Con precisión define el término **delegación**: encomendar a un colaborador lo que es propio del jefe.

No es fácil reconocer que existen miembros que hacen las tareas mejor que el

jefe; si se mira desde abajo, algunos colaboradores tienen ideas excelentes para enriquecer tu puesto de trabajo. Delegar es la mejor forma de liberar tiempo.

Se tratan temas puntuales sobre qué, cuándo y cómo delegar, evidentemente no todo se puede delegar.

Presenta orientaciones fundamentales de actuación derivadas de los Principios de Pareto y de los criterios A, B, C (15,20,65).

Reflexiones muy prácticas, de manual, las relativas en qué situaciones se puede delegar y esclarecer los síntomas de la mala delegación, así como los pasos que se deben seguir a la hora de delegar.

La regla básica de la delegación eficaz es: “no hagas nada, que otro pueda hacer por ti”.

Las competencias para definir reuniones eficaces son muy prácticas y de aplicación inmediata.

Se parte del principio de que toda reunión es siempre “costosa” por los recursos que implica en su desarrollo, tanto materiales como económicos y humanos.

Muy clarificados son los tres tipos de reuniones: operativas, tácticas y estratégicas. El principio básico, extraído de la práctica de las reuniones es que “la mayor parte de las reuniones carecen de eficacia por incompetencia o negligencia de quien las convoca o quien las demora”.

Otro principio de reflexión está basado en la ley de Parkinson: “Toda tarea se dilata hasta ocupar todo el tiempo disponible; y que el tiempo dedicado a debatir un asunto es inversamente proporcional a su importancia”.

Como conclusión, repito que es un libro de fácil lectura, presentado muy didáctica y pedagógicamente, subrayando en negrita lo principal; presenta lecturas adicionales de líderes que todos conocemos. Debería ser de lectura obligada para toda persona que tenga responsabilidades directas.

Este moderno y práctico enfoque del Manual del Directivo, basado en el liderazgo emocional, es una herramienta básica para directores de todos los niveles. El descubrimiento de las estrategias emocionales desde la cual abordar soluciones innovadoras y más eficaces representa la nueva frontera que descubre las posibilidades emergentes en la solución de problemas y en la eficacia empresarial.

Hablar del autor del libro es glosar sus obras; aquí está reflejada la

experiencia y el carisma emocional que siempre ha sabido imprimir a todos sus libros el Doctor Don José María Acosta, ingeniero y consultor. Mi enhorabuena y que el éxito en la lectura del libro se refleje en el cambio de estilo en los directores del futuro.

EMILIANO HERRERO
Profesor de la UCM y
Director del SOU

Capítulo 0

Generalidades

1. DIRIGIR UN EQUIPO

No es fácil. La mayor parte de los profesionales dirige un equipo, a mayor o menor escala. Desde el primer nivel de mando hasta la alta dirección. Y, sin embargo, a nadie le han enseñado. Pese a que dirigir personas es la labor más difícil. Y la más noble.

Son muchas las habilidades precisas para hacerlo de modo sobresaliente. Todos manejamos algunas en algún grado. Pero felizmente cabe mejorar en todas ellas.

El fracaso puede deberse sólo al jefe. Pero el éxito sólo se alcanza en equipo.

Pero recuerda, ante todo, que

Es difícil encontrar alguien que trabaje solo. En la actualidad, prácticamente todos trabajamos en equipo. No es una moda ni un capricho, sino, simplemente, cuestión de eficacia.

Sin embargo no es tan fácil como parece dirigir un equipo; convertir un grupo en un equipo.

El deporte, que es un buen espejo del campo laboral, nos lo muestra de continuo. Cómo cambia un equipo con entrenador nuevo. Con los mismos jugadores.

Un grupo no es un equipo. El equipo tiene –debe tener– sinergia. Sus miembros pueden alcanzar juntos lo que no serían capaces de alcanzar por separado.

Por otra parte puede que te toque dirigir a tres, al comienzo de tu carrera, o a tres mil, cuando llegues más arriba. Tranquilízate: las habilidades que precisas son casi las mismas. Y parecidos los errores a evitar, si quieres hacerlo bien.

2. QUÉ SE ESPERA DEL JEFE

Debes tener claro lo que se espera de ti. Eres responsable de cuanto hace tu unidad y de lo que ocurre en ella, a nivel de relación. De dar resultados y de

hacer crecer a tu gente.

Por ello, precisas de un arsenal de habilidades cada vez más amplio, más diverso. Y que crece de continuo con lo que cabe llamar habilidades sociales, de conocimiento, de comunicación (inteligencia emocional, programación neurolingüística), que aparecen reiteradamente, con la misma rapidez y frecuencia que las tecnológicas (móvil, Internet, tabletas...) y que también deberíamos incorporar a nuestra vida.

Por otra parte, es casi seguro que todas esas habilidades sociales no te las han enseñado en la universidad, que parece interesada sólo en lo específico de las carreras. En hacerte especialista en algo.

El papel del Jefe ha experimentado un cambio notable que se orienta cada vez más a persuadir, delegar y hacer participar. El Jefe **vende** sus ideas en lugar de **imponerlas**. Cada vez manda menos, aunque sea conveniente hacerlo en ocasiones. (Ver liderazgo autoritario, pág. 82).

El Jefe desempeña un papel esencial dentro de la estructura de la organización.

3. LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN

Las funciones de dirección clásicas son:

- **Informarse.**
- **Decidir (hacer planes).**
- **Organizar.**
- **Mandar (conducir a las personas).**
- **Controlar.**

La primera dificultad seria es conseguir el adecuado equilibrio entre el tiempo y la atención a dedicar a cada una de ellas. Tan malo es no llegar como pasarse. Y no hay reglas mágicas que permitan buscar ese equilibrio.

Vamos a analizar cada una de ellas.

INFORMARSE

Supone adquirir el conocimiento de la realidad y de las posibilidades.

Es necesario hacerlo antes de tomar cualquier decisión. Persigue conseguir:

- **Conocimiento** de la situación.
- **Previsión** de la evolución del entorno.
- **Diagnóstico** de los problemas internos.
- **Directrices** o políticas que provienen de la línea jerárquica.
- **Datos o comunicaciones** que suelen provenir de los colaboradores, aunque pueden tener cualquier otro origen. Deben estar elaborados, aunque sea sólo en parte, con vistas a facilitar la decisión.
- **Asesoramiento** o consejos, que vienen de personas expertas, sean de dentro o de fuera de la empresa, y que completan las informaciones anteriores sobre puntos concretos.

Se dice con frecuencia que la información es poder. Es cierto, pero sólo en relación a una pequeña parte: a la información relevante. ¿Lees la prensa a diario? Si el periódico apareciera un día con mil páginas no podrías enterarte de lo ocurrido la víspera.

Hasta hace poco la información no era demasiado abundante. Hoy, con las redes informáticas, Internet y las redes locales, hay información exhaustiva en determinados campos. Mucha de ella, interesante; la inmensa mayoría, absolutamente inútil.

Es vital aprender a buscar y seleccionar la información

Fouché fue Ministro de la Policía en Francia a finales del siglo XVIII y principios del XIX con cinco regímenes distintos (no cinco gobiernos; cinco regímenes). Daba igual que fuera Revolución, Directorio, Napoleón, Monarquía o Imperio.

Aparte de su astucia (Stefan Zweig lo llamó *El Genio Tenebroso*), parece que el secreto consistió en tener debidamente al día las fichas de cinco mil ciudadanos. Relevantes todos ellos, por supuesto. Sabía quién tenía una deuda en su villa natal, quién tenía una hija natural y dónde, quién un asesinato que tapar o un vicio más o menos inconfesable que ocultar.

Con treinta mil fichas no hubiera podido manejarse.

Hay dos tipos de información: la interna y la externa.

En general, la información procede tanto más del exterior de la organización cuanto más alto sea el nivel. Aunque el reparto de la una y la otra viene también influido por la función. Un departamento comercial, por ejemplo, estará más orientado al exterior que el de producción.

Actualmente, la tecnología en general, y más concretamente el correo electrónico, Internet y las redes, proporcionan cantidades ingentes de información. Paradójicamente, este exceso de información disponible supone un alto riesgo de estar desinformado. Se hace necesario aprender a seleccionar la información relevante.

El *mail*, en concreto, obsesiona a demasiados directivos, que mantienen activada la opción de aviso de llegada de un nuevo correo. Esto supone concederle una prioridad que no se justifica necesariamente.

Pero hay otra información interesante que habitualmente no la encontrarás escrita. Es una información interna y se refiere a la política y la cultura de la empresa, a la propia historia de tu unidad, de tu jefe, de tus compañeros...; y no sólo del pasado, sino del futuro: de sus planes, de sus inquietudes, de sus temores, de sus deseos.

Esta información es más difícil de obtener. No está escrita. En ocasiones es íntima, incluso confidencial. A veces, ni siquiera es consciente. Pero es importante conseguirla. Cuanta más, mejor. Te evitará problemas o “meterte en charcos”.

Es más que probable que tengas un serio inconveniente para conseguir esa información: tu educación infantil.

Supongo que has sido tan curioso y preguntón como la mayoría de los niños (Mamá, ¿por qué el cielo es azul? Y ¿por qué la luna es blanca? ¿Por qué no hacen las carreteras rectas? ¿Por qué hay pobres?). Por tanto es normal que tus padres te hayan reprimido tus tendencias a preguntar. Lo malo es que, como consecuencia, más tarde te conviertes en un adulto menos preguntón de lo que te convendría. Y, como este hábito adquirido es inconsciente, es difícil que lo percibas, y menos aún que lo combates.

Quizás hayas descubierto una muestra límite de ese hábito en cualquier película o serie USA: el policía le pide permiso al compañero, con el que lleva patrullando quince años.

—¿Puedo hacerte una pregunta? (En todo caso, ya son dos)

Es como si existiera un mandato tácito: “Prohibido preguntar”. Y que sólo pudiera vulnerarse con el debido permiso.

Este hábito está apareciendo en España por mimetismo absurdo con Hollywood.

Si deseas información, debes preguntar. Se puede hacer con toda delicadeza.

Pero si no preguntas, no te enteras.

Si quieres mejor información, pregunta mejor

Controla, por otra parte, que no te afecte el llamado “Síndrome del Gran Jefe”. Supone la dificultad, creciente con el tamaño de la organización y el nivel de mando, de enterarse de lo que de verdad pasa.

La causa es simple: a todo el mundo le gusta más dar las buenas noticias que las malas. Esto supone ya un primer filtro: hay informaciones que no se dan o se dan sesgadas.

Pero existe un segundo filtro, aún más potente: buena parte de las informaciones negativas suponen confesión de fallos, errores o problemas que afectan a la unidad del informante, que no tiene demasiado interés en trasladarlas.

En definitiva, el Gran Jefe puede tener una información incompleta y sesgada de lo que ocurre, tanto dentro como fuera de la organización que dirige.

Caso particular en nuestro país es el denominado Síndrome de la Moncloa, que ha afectado a todos los presidentes de gobierno de nuestra democracia, que han ido perdiendo contacto con la calle.

Por supuesto que este síndrome resulta tanto más peligroso cuanto más alto sea el nivel del puesto. Pero no está de más que lo tengas presente.

DECIDIR (Hacer planes)

Por supuesto, has conseguido información para algo, para alcanzar tus objetivos. Esto requiere hacer planes. Definir la meta del equipo. Elaborar un plan realizable. Explicar por qué son necesarios las metas y el plan.

Es preciso aceptar que el directivo –y tanto más cuanto mayor sea su nivel– se ve permanentemente en la obligación de tomar decisiones con información insuficiente.

Objetivos

Se dirige un equipo para alcanzar objetivos. De ellos depende no sólo el

rumbo, sino también la actitud, incluso la entrega de las personas. Por eso, definir acertadamente los objetivos es una cualidad de los buenos jefes.

En teoría, la mayor parte de las organizaciones dicen trabajar según la dirección por objetivos. No suele ser cierto, porque esos objetivos vienen definidos por “los de arriba”. Pero en demasiadas ocasiones estos quedan un tanto difusos. Sea como sea, el jefe debe precisarlos y adaptarlos a su equipo. Y por supuesto, tiene que integrarlos en los generales.

La fijación precisa de estos objetivos es muy importante. Los objetivos deben ser:

- Aceptados como propios por cada miembro del equipo.
- Concretos y específicos.
- Escasos.
- Mensurables.
- Con plazo.
- Compatibles entre sí y con los objetivos individuales de cada miembro.
- Retadores pero alcanzables.
- Escritos.

Aceptados como propios por cada miembro del equipo

Porque las personas psicológicamente sanas no se mueven sino por los objetivos propios. Esperar que luchen por ellos sólo por sentido del deber o por el compromiso que implica el salario puede resultar poco realista.

Trasládalo al terreno personal: “Quiero adelgazar porque mi pareja está empeñada en que pierda peso”; no adelgazarás.

Concretos y específicos

Relativos a las facetas más relevantes de la unidad en cuestión. No caben vaguedades.

Escasos

Si son demasiados se diluyen los recursos y los esfuerzos; si son demasiado pocos, quedarán abandonadas áreas importantes. La cifra más recomendable es de 7 ± 2 . Puede parecer caprichoso o esotérico acercarse a ese número, mágico en casi todas las culturas. Puede parecer caprichoso que la semana tenga siete días, pero son hechos físicos, objetivos y no elegidos, que el arco iris tenga siete colores o sean siete las notas musicales. Y estudios neurológicos recientes han llegado a la conclusión de que el cerebro humano maneja en el consciente 7 ± 2 elementos de información.

Nos volveremos a encontrar con estas cifras al hablar del ámbito de control.

Pero puedes hacer la prueba contigo mismo. ¿Cuántas facetas te importan en la vida? Más o menos encontrarás:

- Profesional
- Sentimental (pareja)
- Familiar (padres, hijos, hermanos...)
- Económica
- Salud
- Desarrollo personal
- Social y ocio
- ...

Puede que te parezca que alguna de ellas está garantizada y no necesita atención ni objetivos, pero...

Mensurables

Es, quizás, la condición más difícil de alcanzar en muchas condiciones. Pero sin ella el objetivo pierde la adecuada eficacia para la gestión. No se puede saber si se ha alcanzado o lo lejos que se está de ello.

Con plazo

Es inexcusable ponerles plazo.

Compatibles entre sí

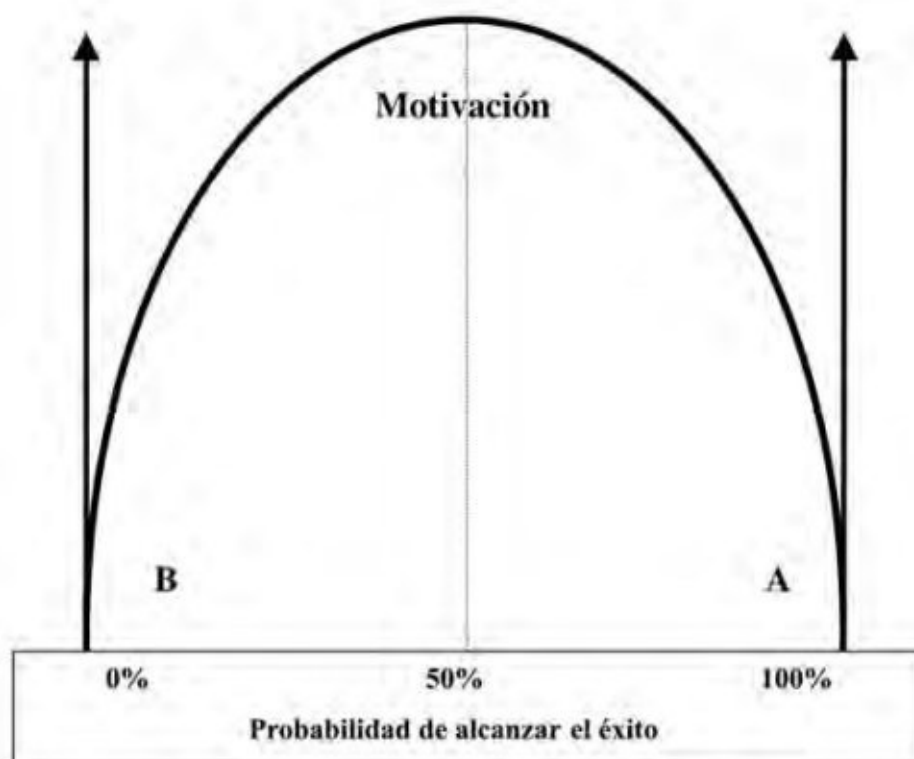
Es una condición que parece muy evidente, pero que se incumple con

facilidad, lo que supone la anulación de parte de los recursos y de los esfuerzos. Es especialmente fácil que ocurra entre dos unidades próximas, entre dos personas del mismo equipo e, incluso, a una misma persona. (Quiero mejorar mi francés, pero me voy de vacaciones a Roma).

Retadores pero alcanzables

Lo muy fácil no motiva; lo muy difícil tampoco. Hoy sabemos que la motivación para emprender una acción tiene una relación importante con la probabilidad de éxito

Volvamos al deporte como ejemplo. Un equipo grande va a jugar con otro muy inferior. En principio, el grande tiene una motivación baja **A**, porque “gana seguro”. El inferior también la tiene baja **B** porque “pierde seguro”. Pero basta con que algunos jugadores del inferior quieran lucirse, porque los verá su novia o su madre o quizás un ojeador, para que se maten y den la sorpresa; que no lo es tanto, porque ocurre varias veces al año.



La motivación es máxima cuando la probabilidad de alcanzar el éxito o el fracaso son equivalentes.

Esta es la forma gráfica actual de explicar por qué, en la fábula de Esopo, la liebre pierde con la tortuga. Su seguridad de ganar le anula la motivación y la lleva a dormirse.

Escritos

Esta condición viene avalada por todos los expertos y desdeñada habitualmente por los que no lo son.

Hasta ahora, la insistencia en escribirlos venía apoyada por la mera observación práctica. También los psicólogos argumentaban que hacerlo suponía un compromiso mayor con uno mismo. Pero un reciente experimento de laboratorio ha permitido confirmarlo de modo contundente.

Una universidad ha reunido a trescientas personas y las han dividido en dos grupos de modo aleatorio. Después de pedirles que se fijaran un objetivo, se lo ha hecho escribir sólo a uno de los grupos. Un tiempo después –creo recordar que dos o tres años– han verificado el porcentaje de logro de los objetivos: era triple entre aquellos que lo habían recogido por escrito en relación a los que sólo lo habían memorizado.

La fijación de objetivos es importante ya que cuanto más claras sean las ideas de un individuo con respecto a lo que está tratando de conseguir, más probable es que lo consiga.

Ejercicio: Te propongo que te plantees un ejemplo laboral y otro personal. Así podrás percibir las dificultades que se te presenten y evaluar el modo de solventarlas.

Hace poco, revisando con un alto funcionario los objetivos de un Presidente latinoamericano, le hice notar que sólo cumplían la característica de estar escritos. Obviamente no servían más que para mostrar buenas intenciones. Que, posiblemente, era lo único que pretendía el mandatario.

Algo parecido sucede con los objetivos de un Presidente de CC.AA. español, que incluye objetivos tan utópicos como absurdos referentes a la salud y esperanza de vida de sus ciudadanos, cuando sus recortes en ese terreno hacen prever todo lo contrario.

ORGANIZAR (Ordenación de los recursos)

Supone una continua puesta en orden de los recursos disponibles, siempre limitados:

- Determinar la estructura organizativa, definiendo las funciones de cada uno y las responsabilidades de ejecución.
- Establecer los programas. Explicarlos al equipo.
- Determinar los presupuestos para cada programa.
- Asignar los recursos necesarios. En especial, personas, tiempo, dinero y, eventualmente, recursos técnicos importantes y limitados.

MANDAR (CONDUCCIR A LAS PERSONAS)

Hago esa salvedad porque “mandar” está poco menos que prohibido en la empresa moderna. Aunque en algunas situaciones, lo veremos más adelante, sea un estilo de liderazgo aconsejable.

Esta función te exige:

- Hacer **saber** (Informar). Informar de los objetivos y de las reglas establecidas para alcanzarlos (política). Impartir las órdenes oportunas. Las explicaciones deben ser comprensibles y debes asegurarte de que son aceptadas y asimiladas.
- Hacer **querer** (Motivar). Hacer que las personas de tu equipo tengan voluntad de alcanzar los objetivos de la unidad.
- Hacer **poder** (Dotar, Formar, Asistir). Proporcionar los medios precisos y las condiciones de trabajo adecuadas a tus colaboradores; y facilitarles la formación y asistencia necesarias. Compartir la autoridad mediante la delegación.

CONTROLAR

La gestión consiste, esencialmente, en un proceso iterativo del siguiente tipo:

- Establecimiento de una **previsión**.
- **Ejecución**, más o menos según lo previsto.
- **Control** de lo realizado, a ser posible mediante medición.

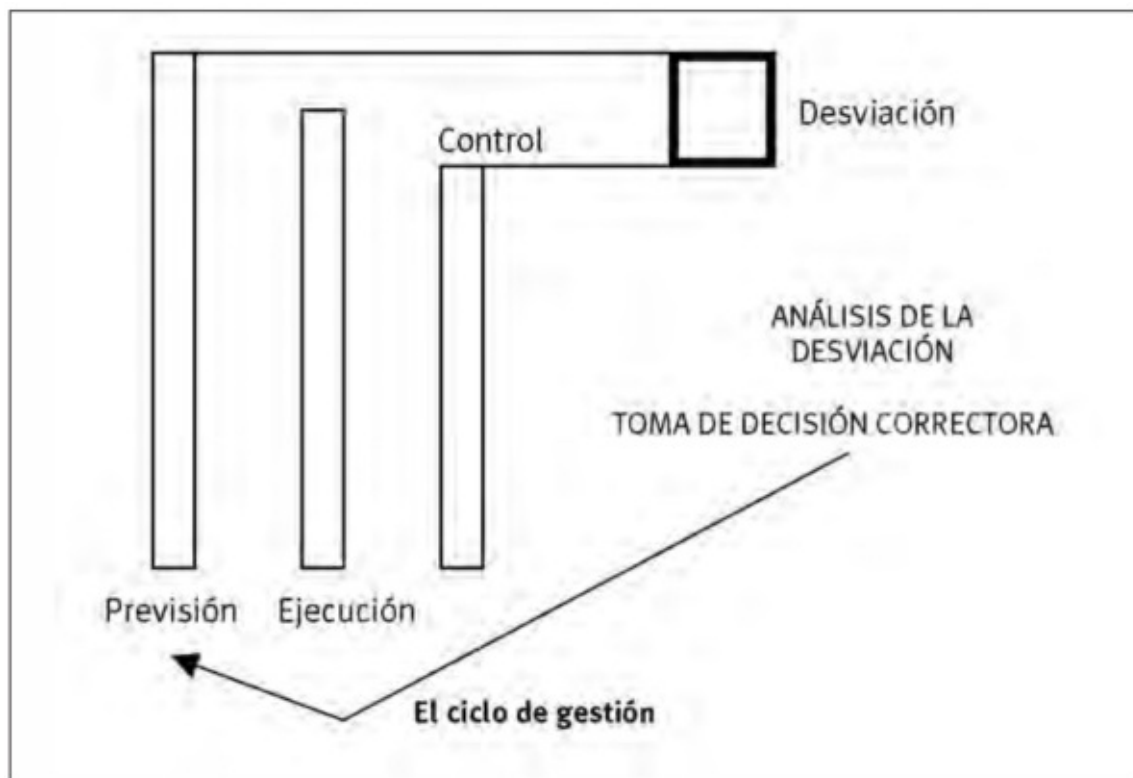
- **Análisis de la desviación** entre la previsión y la ejecución; y diagnóstico de las causas.
- **Toma de una decisión correctora** que elimine las causas de esa desviación.

En este punto vuelve a iniciarse el proceso con una nueva previsión, una nueva ejecución, y así sucesivamente. El objetivo final, obviamente, es mantener las desviaciones tan pequeñas como sea posible.

Este proceso puede durar minutos o años, en función del nivel del responsable. Pero responde, básicamente, al mismo esquema.

El **control** debe producir información a la persona o al equipo controlado. Si se hace así, se lo puede ver como una ayuda; en caso contrario el control se recibe mal.

Esta información tiene por objeto la toma de decisiones, sea para corregir desviaciones no deseadas, sea para mejorar las nuevas previsiones o la gestión futura.



Hay dos formas distintas, pero complementarias de control:

- El de resultados, es decir, de conjunto.
- El puntual de una operación determinada. Éste sólo tiene sentido ocasionalmente.

Este es un punto delicado: debes dejar claro que se trata de controlar los resultados, y no a las personas.

4. LAS HABILIDADES CLAVE

Hasta aquí hemos visto, muy en abstracto, las funciones clásicas que implica dirigir.

Pero dirigir personas requiere apoyarse en otras capacidades, que permitan conocer a los demás, sobre todo al propio equipo, comunicarse con él y potenciarlo al máximo.

Esas habilidades, claves para el éxito de cualquier jefe, son:

- **Liderar.**
- **Motivar.**
- **Comunicar.**
- **Delegar.**
- **Dirigir reuniones.**

Capítulo 1

Liderar

1. UN PASO MÁS: EL LIDERAZGO

Está muy extendida una concepción errónea del liderazgo: creer que el líder lleva a la gente a donde él quiere. Lo cierto es que el verdadero líder es el que lleva al grupo a donde el grupo quiere ir (aunque quizás no lo sepa conscientemente).

Es decir, la esencia del liderazgo está en servir al grupo.

El Tratado de Versalles, firmado en 1919, puso fin a la Primera Guerra Mundial. Las fuertes reparaciones de guerra que los vencedores impusieron a Alemania se convirtieron en una dura carga, agravada por las repercusiones del crack de Wall Street del 29 y la subsiguiente Gran Depresión.

Ante una Alemania empobrecida y humillada se presenta un orador carismático, con capacidad de convicción, que vende a sus paisanos la idea de que son un pueblo superior. Era justo lo que necesitaban: autoestima, un proyecto y un líder visionario. No es extraño que Hitler consiguiera inicialmente el poder en las urnas.

Por cierto, se ha dicho que su capacidad de arrastre era importante con un micrófono y ante grandes masas, pero que no hubiera soportado primeros planos en televisión.

Siempre que hay un grupo aparece el liderazgo. En la mayoría de las ocasiones la jefatura viene impuesta por el cargo, viene de arriba, pero ello no implica liderazgo.

El carácter de líder se basa en la medida en que el grupo lo reconozca como tal, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas con las que interactúa. Sus decisiones dependen estrechamente de sus valores.

El jefe lo es sólo en los aspectos que se refieren al trabajo; y sólo durante la jornada laboral. El líder lo es en todos los aspectos y durante todo el tiempo.

Si el jefe no alcanza a ser líder, otro lo hará, de modo informal.

Pero hay una idea esencial que debes asumir:

El líder no nace; se hace.

Y es a ti a quien corresponde esa tarea, si es que te interesa.

El liderazgo debe ser analizado como conducta. Se trata del comportamiento de un individuo en un equipo dado y en una situación determinada. Su

consecuencia es la influencia sobre el equipo de cara a alcanzar sus objetivos (los del equipo).

La influencia que se ejerce puede ser positiva o negativa. Y las metas, personales o colectivas. Lo normal es que la influencia sea –al menos a corto plazo– positiva. Y las metas, colectivas.

El líder canaliza las influencias procedentes de:

- El propio líder: su personalidad, su formación y su experiencia afectarán la forma en que perciba su liderazgo.
- Los otros miembros del equipo: en especial, sus expectativas. Cuanto más consciente de ellas sea, más posibilidades tendrá de ayudar eficazmente a los demás.
- La situación: afectan tanto a la conducta del líder como a las expectativas del equipo.

2. LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Durante mucho tiempo se había pensado que “el líder nace, no se hace”. Los estudios realizados no habían aportado excesiva luz sobre las presuntas cualidades del líder; cada autor señalaba las suyas, pero había serias divergencias. Los tipos de líder resultantes tenían poco en común. Cada experto dibujaba un determinado perfil de líder.

La segunda guerra mundial marcó un importante punto de inflexión en el interés por el liderazgo. La razón: los resultados bien diferentes que proporcionaban las distintas unidades operativas en función de la capacidad de sus líderes.

Pero los ejecutivos y los profesores universitarios también estaban en el frente y tuvieron ocasión de ser testigos de acciones bélicas con algunas de las cuales – más o menos modificadas– nos ha familiarizado el cine. Media docena o poco más de individuos debidamente entrenados y con un líder al que seguían a ciegas conseguían lo que no habían logrado unidades convencionales muy numerosas.

Llegada la paz y vueltos a las aulas, estas vivencias impulsaron fuertemente los estudios sobre qué es lo que hace que una persona consiga que un pequeño colectivo alcance cotas de eficacia impensables a primera vista.

El primer punto de interés fue, obviamente, la propia naturaleza del liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas con el fin de lograr una meta común.

ESTILOS BÁSICOS

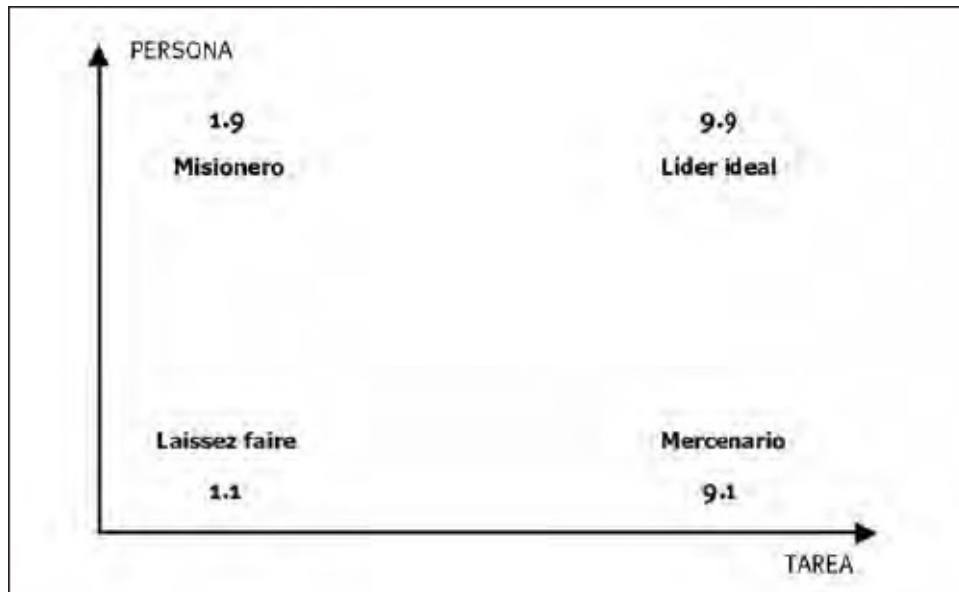
El planteamiento inicial más extendido considera en la actitud del líder dos grandes ejes: orientación a la **tarea** (objetivos) y orientación a las **personas** (apoyo socio-emocional). En la terminología motivacional, diríamos orientación a la necesidad de logro y a la de afiliación, de crear y mantener un buen ambiente en el equipo y tener satisfechas a las personas.

El liderazgo puede estar orientado en mayor o menor medida a uno u otro eje. Se producen así cuatro estilos básicos. Si los puntuamos de 1 a 9 podemos tener:

Estilo 1.1. Laissez faire. Sigue la línea de menor resistencia. No se interesa, de hecho, ni por la eficacia ni por las personas. Si surgen dificultades desaparece. Está presente... y ausente.

Estilo 9.1. Mercenario. Su principio supremo es el rendimiento. No le interesan en absoluto las relaciones humanas, porque pueden perturbar la buena marcha del trabajo. La persona es medio para el fin, que es la tarea. Las relaciones humanas se basan en la autoridad y en la obediencia.

Estilo 1.9. Misionero. Persigue una atmósfera del trabajo amistosa y distendida. Cuando surgen dificultades se recurre a la buena voluntad de todos y a la comprensión. Los conflictos, pues, se evitan o superan amistosamente. De hecho, no le gusta mandar.



Estilo 9.9. Líder ideal. Es el tipo teóricamente ideal en la cuadrícula del comportamiento. Su capacidad de empeño y entusiasmo por la tarea va unida a un acentuado interés por las personas. No elude los conflictos, sino que los afronta con todos los miramientos para con las personas interesadas.

Este modelo teórico se vería pronto superado por el del liderazgo situacional.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Nivel de madurez

La teoría de **Liderazgo Situacional**, además de la interacción entre la cantidad de dirección (conducta de **tarea**) y de apoyo socio-emocional (conducta de **relación**) que proporciona un líder, introduce un tercer factor: el nivel de **madurez** que muestran los subordinados.

La madurez se define como la disposición de un individuo o grupo, a ejecutar una determinada tarea, para:

- **Saber** realizarla, por la formación y experiencia.
- **Querer** realizarla.
- **Poder** realizarla.

No se es maduro o inmaduro en un sentido total, sino de cara a esa determinada tarea.

En función de esa madurez, resultará preferible utilizar un estilo u otro de liderazgo. El estilo será recomendable, por tanto, en función de la **situación**.

Si se desea alcanzar la máxima eficacia, el estilo del líder ha de evolucionar a medida que varía el nivel de madurez del subordinado. Estos cambios en el estilo de liderazgo deben ser graduales.

A los estilos resultantes los llamamos:

- **Mandar.**
- **Persuadir.**
- **Participar.**
- **Delegar.**



Así, por ejemplo, un jefe puede ser muy maduro para desarrollar personas, pero no para despedir a las que no respondan a las expectativas o para afrontar

conflictos entre su gente. Es frecuente que un buen comercial sea maduro para visitar clientes, pero no tanto para elaborar los informes que le solicita el departamento administrativo.

La madurez puede aumentar, pero también disminuir, por razones personales o por mero aburrimiento.

No hay un estilo “mejor” de liderazgo; cualquiera de los cuatro estilos básicos puede ser o no eficaz según la situación o la tarea.

El líder debe desarrollar a sus seguidores de modo lento y gradual, reforzando las conductas adecuadas.

La percepción y el impacto del poder

Hay, todavía, otro factor importante a considerar: se trata del poder de que dispone el líder. O, de modo más preciso, de la percepción de ese poder por parte de los eventuales liderados.

Hemos definido el liderazgo como un proceso complejo mediante el que se influye en las actividades que realizan otra u otras personas para la consecución de una meta común.

Podemos definir el **PODER** como el potencial del líder de influir en los demás. Cabe considerar, en función de su origen, los siguientes tipos de poder:

LOS TIPOS DE PODER

- **COERCITIVO**, basado en el temor a la reprimenda o al castigo.
- De **CONEXIÓN**, basado en las conexiones del líder con gente importante de dentro o de fuera.
- De **RECOMPENSA**, basado en la capacidad de gratificar.
- De **LEGITIMIDAD**, basado en el puesto formal del líder: es decir, en el nombramiento.
- **CARISMÁTICO O DE RELACIÓN**, basado en la personalidad – carisma– del líder, en su relación personal con los demás.
- De **INFORMACIÓN**, basado en la que se supone que posee habitualmente el líder y que los demás necesitan.

- Del **EXPERTO**, basado en la capacidad, conocimientos y competencia del líder.

Tipo de poder	Grado de madurez	Estilo de liderazgo
COERCITIVO	1	Mandar
CONEXIÓN	1-2	Mandar
		Persuadir
RECOMPENSA	2	Persuadir
LEGITIMIDAD	2-3	Persuadir
		Participar
CARISMÁTICO	3	Participar
INFORMACIÓN	3-4	Participar
		Delegar
EXPERTO	4	Delegar



Existe una relación directa entre el nivel de madurez de los individuos y el

tipo de poder que influye en ellos de modo más importante. El siguiente cuadro la muestra y recoge el estilo de liderazgo más adecuado.

LOS CONFLICTOS VINCULADOS CON LA SUBORDINACIÓN

Los conflictos de la subordinación son consecuencia de la reacción a tensiones internas.

Por lo general, están latentes a un nivel no consciente, pero pueden transformarse en conductas cargadas de contenido emocional.

La fuente potencial de los conflictos proviene del grado de equilibrio que exista entre dos tipos de fuerzas internas y opuestas del individuo: dominancia-sumisión; actividad-pasividad.

3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los conocimientos más necesarios para el líder se refieren, por supuesto, al comportamiento humano y al modo de influir en él.

La herramienta más moderna para lograr esos conocimientos nos la proporciona la inteligencia emocional.

El cerebro no es un órgano único, surgido de golpe: tiene capas que, como la corteza de un árbol, registran la evolución de nuestra especie: primero reptiles, luego paleomamíferos, ahora neomamíferos. Es como si mantuviéramos, además de nuestro cerebro actual, los que desempeñaron en otras etapas de nuestro desarrollo funciones que hoy siguen resultándonos vitales.

La zona más primitiva del cerebro es el **tallo encefálico**, que es la continuación hacia arriba de la médula espinal y termina en el cerebelo.

Se le conoce también como **cerebro reptiliano**, porque es el que actualmente tienen los reptiles, peces, tortugas de mar y vertebrados inferiores, especies que disponen sólo de un rudimentario sistema nervioso.

Se le llama también **rinencéfalo** (cerebro nariz) porque su sentido más desarrollado es el olfato (un animal que se arrastra ve poco en cuanto tiene ante sí un matorral o una piedra; le interesa más poder oler a tiempo una posible presa

o un depredador).

Controla las funciones vitales básicas, como el hambre, la sed, la respiración, la circulación sanguínea y el sexo. Es la sede de nuestros impulsos primitivos: agresividad, miedo, defensa del territorio, instintos de conservación y reproducción. Su objetivo es asegurar la supervivencia del individuo y de la especie.



*Cerebro reptiliano**

Seguramente interviene en todos los conflictos laborales, sobre todo si se percibe riesgo en cuanto a conservar el puesto de trabajo.

Su actuación es muy primitiva. Procesa muy poca información; pero, por eso mismo, actúa de modo muy rápido e inevitablemente impreciso. Ante una situación de riesgo provoca tres respuestas instintivas básicas: lucha, huida o parálisis (intentando pasar desapercibido). Es el responsable, por ejemplo, de que la cirugía precise anestesia.

No se puede actuar sobre el cerebro reptiliano. Está programado de una forma inmutable, por lo que no acumula experiencia. Carece de memoria y es, por consiguiente, incapaz de aprender. Pero sigue actuando y siéndonos muy útil.

Es bueno saber que existe y que puede impulsar a una persona habitualmente amable a combatir ferozmente si se siente amenazada por alguien.

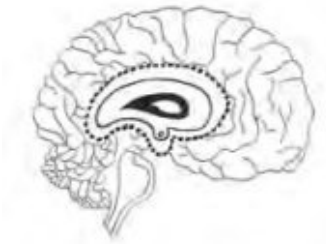
Por su importancia para defender nuestra supervivencia y la continuidad de la especie, es el receptor de la información del exterior, el primero en reaccionar, si es preciso hacerlo.

Alrededor del tallo encefálico de los paleomamíferos se fue formando en el centro del cerebro, a medida que la evolución lo fue desarrollando, una especie de rosquilla, que conocemos como **cerebro límbico** (*limbus*, “anillo” en latín).

En esta nueva zona del cerebro se desarrollaron dos nuevas funciones de extraordinaria importancia: la memoria y, como consecuencia, el aprendizaje.

Con ello se aceleró extraordinariamente la evolución de las especies: se pudo adaptar el comportamiento en función del mundo exterior y de las incidencias cotidianas.

Se acumuló la experiencia. Cuando un episodio resultaba negativo, se aprendía a evitarlo en lo sucesivo, dando así valor a la madurez del individuo. Y facilitando, por supuesto, la expansión y la supervivencia de la especie.

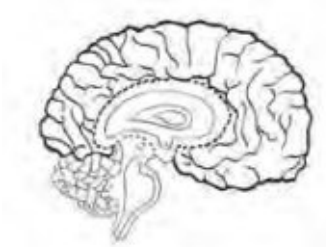


Cerebro límbico

Ese cerebro límbico es el que desempeña el papel tradicionalmente atribuido al corazón¹. Rige las emociones, la afectividad y la comunicación con los demás. Es el lugar de los mecanismos de placer/desplacer, motivación/desmotivación, recompensa/castigo; es decir, aquél que registra las experiencias positivas o negativas. Es el cerebro clave en nuestras relaciones con los demás. Y decide la mayoría de las veces el uso que hacemos de nuestro tiempo la mayor parte de nosotros, porque la elección de la actividad que se va a desarrollar es más compulsiva –del 50 al 90 por ciento de las ocasiones– que lógica.

Es también la sede del inconsciente. No es necesario subrayar que aquí se origina la mayor parte de nuestro comportamiento, supuestamente racional y, en realidad, emocional sobre todo. Y es la sede de la experiencia profesional.

La evolución prosiguió con cerebros cada vez mayores –en relación al tamaño del animal– hasta llegar al tercer cerebro, el **neocórtex** o **cerebro cortical** de los mamíferos superiores y del hombre.



Cerebro cortical

En definitiva, funcionamos como si tuviéramos tres cerebros en uno, especializados. Trabajando en continua interconexión, y a la vez reteniendo cada uno las funciones que los hicieron necesarios.

CEREBRO	FUNCIÓN
cortical	conocimiento
límbico	emociones
reptiliano	supervivencia

Los tres “cerebros”

En consecuencia, si algo no nos gusta de entrada, el cerebro límbico lo determina de modo inconsciente, y así lo informa. Y actúa. Acuérdate de cómo *zapeas* cuando aparecen en tu tele ese político o esa cantante a los que no tragas. Porque el cerebro límbico es el filtro de las informaciones que irán al cerebro superior, el neocórtex². Y esa actividad que no nos gusta o que nos da miedo la dejamos para luego. O, simplemente, la olvidamos. Ésa es una de las formas más frecuentes de generar problemas. A muchos directivos les ocurre con los conflictos que afectan al personal.

Un neurocientífico de la Universidad de Nueva York, **Joseph LeDoux**, piensa que el cerebro límbico puede actuar con independencia del cortical, sin la menor participación cognitiva consciente.

Entiendo que ocurre lo mismo con el cerebro reptiliano, con relación a los otros dos. Un conductor adormilado puede *pensar* (cognitivo): “las estadísticas indican el riesgo mortal de dormirse al volante”. Y *sentir* (límbico) aprensión al ver que se le cierran los ojos. Pero quizá el cerebro reptiliano le exija “necesito dormir” y acabe saliéndose de la autopista. Ha prevalecido el cerebro más simple, en una equivocada defensa de una necesidad fisiológica apremiante.

No hay que olvidar que el cerebro emocional evolucionó a partir del reptiliano; y el cognitivo, a partir del emocional. Es normal que sigan acatando sus indicaciones en caso de amenaza. Para que prevalezca el más complejo hay que darle tiempo.

Los procesos voluntarios y conscientes residen en el córtex (corteza cerebral, la parte más moderna del cerebro, evolutivamente hablando). Es el cerebro que nos permite teorizar y razonar en lo abstracto, inventar, decidir y actuar. Sede de la inteligencia conceptual y la razón, es el cerebro de la conciencia y del libre

albedrío. Es el que hace diferente a nuestra especie.

Es el que controla la planificación, la organización, el lenguaje, el pensamiento, de un lado; y la intuición, la creatividad, la imaginación, de otro. Es el cerebro consciente. Y, por supuesto, es imprescindible para dirigir.

El sistema límbico y el cortical están en comunicación permanente, pero el intercambio de información no es equilibrado. El sistema límbico, como si fuera más generoso, envía mucha más de la que recibe. Imagínate que hacia el sistema cortical fluye una amplia autopista, pero hacia el límbico sólo va una carreterita.

Un estímulo llega al límbico; si el recuerdo que le evoca es agradable, el límbico se interesa y transmite la información al córtex; si le disgusta, la frena. Ese funcionamiento ligado a la afectividad explica el fracaso de los contactos humanos con contenidos demasiado intelectuales. Cuando la realidad es terca en mostrarnos que lo emotivo y lo racional pueden discurrir por cauces bien distintos, cuando no contrapuestos.

Si tenemos miedo a volar o al agua, ningún discurso lógico (“el avión es el medio de transporte más seguro”, “tranquilo, que haces pie”) cambiará nada. Pero si alguien nos hace vivir una experiencia agradable en el avión o la piscina, el límbico lo registrará, deseará renovarla y enviará por tanto al córtex un mensaje de que el uno o la otra son algo bueno.

Aquí es donde la Inteligencia Emocional ha supuesto un impresionante cambio de paradigma³. Durante más de veintidos siglos, desde Aristóteles al menos, nuestra cultura ha estado apoyada en una idea: “La razón tiene que dominar y controlar a la emoción”. La cabeza debe domeñar al corazón, el jinete al corcel, según las metáforas habituales.

Sin embargo la cultura ha evolucionado en ocasiones en otra dirección. El matrimonio se regía en muchos pueblos por el cerebro racional –de los padres, claro, que eran quienes lo concertaban–; y se considera un avance indiscutible que sea el cerebro emocional de los contrayentes el que lo decida. Aunque se piense que el cognitivo tiene un papel relevante.

Pues resulta que no sólo la emoción está también en la cabeza –lo que al fin y al cabo no cambia nada–, sino que no debe estar sometida a la razón. Una y otra son complementarias e indisociables. El sentimiento es esencial para el pensamiento y viceversa.

Esto supone que la función directiva es mucho menos cognitiva y mucho más emocional de lo que se ha venido suponiendo. La inteligencia emocional está en el uso hábil y simultáneo de lo emocional sin dejar de lado lo cognitivo. En

conocer cómo funcionan lo uno y lo otro. En manejar la emoción, tomar conciencia de los sentimientos –incluidos los propios– y saber manejarlos para lograr una relación ideal.

La evidencia científica nos permite afirmar hoy que no se puede tomar una decisión inteligente sin la participación de la emoción. De hecho, las decisiones importantes, la elección de pareja, de carrera, de trabajo, de partido político, tienen mucho de emocional.

4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA DIRECCIÓN

Desde siempre, nuestra cultura organizacional ha valorado el poder de una mente fría a la hora de dirigir o de tomar decisiones. Pero ahora sabemos que ante una crisis, ante una situación de emergencia –¿con qué frecuencia las vivimos?– es el cerebro límbico el que asume la tarea de dirigir al resto del cerebro.

Emociones	Comprender (Pasivo)	Manejar (Activo)
Propias	AUTOCONOCIMIENTO	AUTOGESTIÓN
Ajenas	CONCIENCIA SOCIAL	GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Es lógico, porque es más antiguo. Y es su manejo el que facilitó la evolución y la supervivencia de la especie.

La Inteligencia Emocional te permite comprender, primero, para poder manejar adecuadamente las emociones propias y las ajenas. Esto da lugar a cuatro dominios (inicialmente **Daniel Goleman** establecía cinco dominios, pero es más lógico reducirlos a cuatro, fusionando el segundo y el tercero).

LOS DOMINIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aparecen así dos dominios **personales**:

- **Autoconocimiento:** Comprender tus emociones.
- **Autogestión:** Gestionar tus emociones.

Y otros dos sociales:

- **Conciencia social:** Comprender las emociones de los demás.
- **Gestión de las relaciones:** Gestionar eficazmente tus relaciones.

Cada uno de esos dominios resulta fundamental como apoyo para el siguiente. Y te interesa profundizar en cada uno de ellos. Veamos sus competencias.

LAS COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Estas competencias no aparecen aisladas, sino en grupo. Se refuerzan unas a otras.

Todos las tenemos en algún grado. Los líderes eficaces tienen al menos una de cada dominio. Nadie las domina por completo. Pero felizmente pueden desarrollarse.

Las actitudes éticas se asientan en las capacidades emocionales.

Dominio 1: Comprender tus emociones

El conocimiento de ti mismo y de tus propias emociones estados internos, recursos e intuiciones. Reconocer un sentimiento tan pronto aparece es la clave de la inteligencia emocional. Si no los percibes, quedas a su merced. Si los comprendes, retienes la capacidad de dirigir tu vida.

Este dominio te resulta esencial. Goleman destaca tres competencias:

- **Conciencia emocional:** Reconocer las propias emociones y sus efectos.

Es como la piedra angular de la inteligencia emocional. Si no reconoces tus emociones difícilmente alcanzarás a manejarlas y estarás a su merced. Percibir las tan pronto aparecen te dará opción a reaccionar a tiempo.

Supone también reconocer su impacto. Descubrir, quizá, que te parece excesivo, que debes aceptar que no es para tanto.

Te ayuda a utilizar las sensaciones viscerales, fruto inteligente de tu inconsciente, de tu experiencia. Hoy se piensa que la intuición es la aportación

inteligente de nuestro inconsciente. Cuando sientes simpatía o antipatía por alguien, o sientes como amenazadora una situación, analízalo; algún motivo hay.

Según las estadísticas, las personas de alto nivel toman sus decisiones apoyándose en un 80% en estas sensaciones viscerales.

- **Valoración adecuada de uno mismo:** Conocer las propias fortalezas y debilidades.

Tener muy en cuenta los valores propios, los objetivos...

Aquí aparece un importante efecto de nuestra educación. En general se nos combate la soberbia –lo que es totalmente adecuado–, con una insistencia importante en inculcarnos humildad –lo que es altamente discutible–.

Supongo que se hace cada vez menos, pero los que ahora estamos trabajando hemos sido ¿educados? mayoritariamente bajo esa premisa. Veamos lo que dice el diccionario:

“Humildad. (Del lat. *humilitas*, -*atis*.) f. Virtud que consiste en el conocimiento de nuestras limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con ese conocimiento. / 2. Bajeza de nacimiento o de cualquier otra especie. / 3. Sumisión, rendimiento”.

¿De verdad te parece eso una virtud? Como dicen ahora los chavales, “no cuela”. Santa Teresa, que no era sospechosa, decía: “Humildad es andar en verdad”. Por supuesto. Y, desde luego, si le hubiese gustado la humildad no le hubiese cambiado el nombre.

Te propongo un símil. Estarás de acuerdo en que pesar trescientos kilos no es bueno. Pero pesar treinta, tampoco. Eso pienso de la soberbia y de la humildad: son dos extremos perniciosos. La virtud, como casi siempre, está en el medio y es la sinceridad, la asertividad.

¿Por qué ese afán de hacernos humildes? Quizá en defensa propia: el humilde es más manejable para la familia, para la escuela, para todo el mundo.

Ya sé que tú entiendes –ahora– otra cosa por humildad. Por sentido común. Pero recuerda que humildad y humillarse tienen la misma raíz. Que no te gustaría que te presentaran como “una persona humilde; sus padres son humildes, vive en una casa humilde, tiene un puesto de trabajo humilde...”.

Pero si rechazo la humildad es por sus consecuencias. La más habitual es una baja autoestima. Es un problema muy extendido en todo nuestro entorno a juzgar por lo mucho que se publica sobre el tema. Esa baja autoestima quizá esté favorecida también por la frecuencia con que se nos critica o se nos dice, de pequeños, que somos malos o mentirosos, o se destacan nuestros defectos y lo poco que se ponderan nuestras capacidades.

Todo lo cual ni siquiera es bueno social o laboralmente. Porque la persona con baja autoestima es más proclive a la crítica, a destacar –cuando no a inventar– los defectos ajenos, para no sentir tanto el peso de los propios.

“... en el conocimiento de sus limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con ese conocimiento”. ¡Qué manía con las limitaciones! La gente que tiene éxito, en el deporte, en el trabajo, en la vida, es gente que no se plantea cuáles son sus limitaciones, sino que decide que algo le interesa y que trabaja y se esfuerza en crecer cada día un poco más en ese sentido. Mira cualquier programa de *tele* y veras que el deporte, las artes, la vida están repletas de personas que cada día buscan la excelencia en el terreno que han elegido.

No pienso sólo en Da Vinci, Beethoven, Mozart, Goya, Paganini, Rubinstein o tantos otros cientos de genios, sino en cualquiera de los miles de jóvenes –o no tan jóvenes– a los que vemos a diario haciendo maravillas con un piano, un violín, un balón, una moto, una tabla de *surf*, unos patines, un parapente, unos esquíes o cualquier otro medio.

En la misma semana en que reviso estas líneas la TV nos ha ofrecido imágenes de una golfista que se quedó ciega, embocando de un solo golpe... a 143 metros; hemos visto entrar la pelota en el hoyo. Y, según la radio, un nadador sin brazos acaba de cruzar el Canal de la Mancha.

Tengo la seguridad de que ninguno de ellos, ni de los jóvenes de que hablábamos antes, perdió o perderá un sólo segundo en pensar en limitaciones; ocupan su tiempo y su energía en avanzar un paso, y otro, y otro más. En lo que les gusta. En romper la barrera de lo hasta entonces imposible. Lo imposible hoy puede ser posible mañana.

“Lo difícil lo hacemos enseguida. En lo imposible tardamos algo más”, reza un humorístico eslogan en algunas oficinas. No es mala divisa.

Citius, altius, fortius, es el lema del olimpismo. Más rápido, más alto, más fuerte. Durante décadas se debatió sobre cuáles eran los límites del ser humano en las disciplinas deportivas. Hoy no se le ocurre a nadie perder el tiempo en ello. Los *records* caen uno tras otro.

¿Podrías sujetar a un elefante con una estaca y una cadena pequeñas? Seguro que piensas que no. Pero los indios lo hacen. Sujetan al bebé elefante con una estaca y una cadena pequeñas, pero suficientes para su escasa fuerza. Intenta liberarse una y otra vez, sin éxito. Y se convence de que es imposible. Luego crece y crece, pero ya no vuelve a intentarlo. Porque *sabe* que es imposible.

No seas elefante. No te dejes limitar.

Pensar en limitaciones es programar el fracaso. La adecuada valoración de ti mismo no supone que te creas Superman, ni superior a todo el mundo, sino simplemente que tomes conciencia de tus capacidades, de tus puntos fuertes, y trabajes para potenciarlos y alcanzar tus sueños. Deportivamente, sin angustias, pero con tenacidad.

Pero ten en cuenta que nada es gratis.

- **Confianza en uno mismo:** Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Esta confianza es consecuencia equilibrada y nada utópica de la valoración que acabamos de comentar.

Dominio 2: Automanejo: Gestionar tus emociones

La autoconciencia del Dominio 1 permite controlar los sentimientos mucho más rápidamente y gestionar con habilidad nuestros estados, impulsos y recursos internos. Incluye:

- **Autocontrol:** Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los

impulsos, tanto los afectivos como los conflictivos.

Es fundamental la capacidad de controlar el secuestro amigdalario, que te puede hacer perder los papeles... y de paso el respeto ajeno.

- **Transparencia:** Todo el mundo, sobre todo en tu equipo, debe saber a qué juegas: cuáles son tus objetivos, tus principios, las reglas del juego.

Supone sinceridad, integridad: asumir la responsabilidad de tu actuación personal.

Una de las facetas de esta competencia es la facilidad para manifestar no sólo lo que deseas, sino también aquello que te molesta, y que la “buena educación” te enseña a callar. Si no lo enseñas, puede que no se perciba.

Esto resulta especialmente importante en los conflictos: **si no muestras tu enfado, puede que no se perciba la gravedad del problema.**

- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que puedan presentarse. El cambio es lo único seguro. El mundo cambia de continuo. Y tienes que saber adaptarte a ello. En primer lugar, para sobrevivir. Y en segundo, para tomar ventaja.

Hay que enfrentarse a una paradoja: el progreso exige cambio, pero el cambio provoca rechazo, porque implica cierta inseguridad, que hay que saber afrontar.

Por supuesto que el cambio no es bueno de por sí, que puede ser a peor. Pero no se puede mejorar sin un cambio continuo.

Esto es aplicable no sólo a los aspectos técnicos, sino incluso a los sociales. Por ejemplo, un estilo de dirección válido en un momento determinado puede revelarse inadecuado una o dos décadas después.

Hay un principio de la PNL que recomienda:

Si lo que haces siempre no funciona, haz otra cosa.

- **Logro:** Necesidad permanente de esforzarte por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia y superar **retos**.
- **Iniciativa:** Prontitud para actuar cuando se te presenta la ocasión.

- **Innovación:** Sentirte cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información que se te presenten.

El cerebro humano acepta mejor lo ya conocido, nos dice la PNL. Esto supone un freno inconsciente a la innovación. El siglo pasado ha vivido el rechazo, siempre “razonado” a innovaciones hoy tan habituales como el bolígrafo, la máquina de escribir eléctrica, la electrónica o el ordenador, por citar sólo unos pocos ejemplos. La torre Eiffel fue criticada y rechazada en su día; hoy es el símbolo de París y casi de Francia.

Abrir la mente a la innovación supone a veces un esfuerzo. Pero resulta imprescindible.

- **Automotivación.** Que te permite movilizar y canalizar las energías en pos de los objetivos. Supone el compromiso de luchar por los objetivos de tu equipo, de tu organización.
- **Optimismo:** Confianza en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos. Tener la actitud de ver el lado positivo de las cosas. El optimista cree que un fracaso se debe a algo que él puede cambiar. El pesimista suele atribuirlo a la mala suerte o a causas exteriores que escapan a su control.

Hoy sabemos que el pesimismo filtra la percepción de la realidad, de tal manera que impide poner en juego todos los recursos de que dispone la mente. El optimismo los pone todos en funcionamiento. Eso supone que propicia el éxito, mientras que el pesimismo conduce al fracaso.

Veamos ahora los dos Dominios sociales, que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

Dominio 3: Conciencia social: Comprender las emociones de los demás.

Apoyada en tu conocimiento de ti mismo y en la gestión de tus propias emociones aparece la capacidad de hacer otro tanto con los demás, y en especial con tu propio equipo. Incluye tres competencias:

- **Empatía.** Capacidad de comprender las emociones de los demás, de entender su punto de vista y de interesarnos sinceramente por ellos. Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones que posibilita captar las necesidades y deseos de los demás a través de mensajes sutiles y sintonizar con ellos.

El altruismo se asienta en la empatía. Por el contrario, en los criminales más sádicos suele darse una carencia absoluta de ella. Un estudio reciente ha demostrado que es la empatía la que hace que el bostezo resulte contagioso.

Normalmente, por criterios más o menos discutibles, no estamos educados para ser expresivos, para mostrar nuestros sentimientos, sino más bien para ocultarlos. Pero inconscientemente los manifestamos de continuo, sobre todo a través del lenguaje corporal.

Necesitamos en consecuencia entrenarnos en incrementar la lectura de esa comunicación que recibimos incesantemente y que nos pasa desapercibida en su mayor parte.

Implica el aprovechamiento de la diversidad.

- **Conciencia política:** Capacidad de percibir la política de la organización; de darse cuenta de las corrientes emocionales existentes entre las personas; y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
- **Espíritu de servicio:** Actitud de estar pronto a anticiparse a las necesidades de los demás, a reconocerlas y a satisfacerlas.

Dominio 4: Gestionar tus relaciones. Manejar cordial y eficazmente tu trato con los demás.

Es la fuente de la competencia social, de la adecuada relación con las emociones ajenas que te permite ser líder, negociar, comunicar, persuadir... Incluye:

- **Inspiración:** Capacidad de proponer a los miembros del equipo visiones de futuro que les resulten motivadoras.
- **Influencia:** Capacidad de utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión eficaces que te permitan influir en el comportamiento de cada persona de tu equipo.
- **Desarrollo de los demás:** Facilitar el crecimiento personal continuo de las personas de tu equipo.
- **Catalización del cambio:** Habilidad para promover, alentar y dirigir los cambios
- **Gestión de conflictos:** Capacidad para negociar y resolver los conflictos inevitables en todo grupo humano. Y para convertirlos en oportunidades de mejora.
- **Establecer vínculos:** Capacidad para establecer, cultivar y mantener una red de relaciones personales.

- **Trabajo en equipo:** Capacidad de fomentar la cooperación, crear equipos y generar la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

5. LAS EMOCIONES Y EL LÍDER

Como ves, este modelo ampliado de lo que supone para el líder la inteligencia reconoce a las emociones un papel esencial en el conjunto de capacidades necesarias para dirigir con éxito.

En nuestra cultura creemos que un conflicto –situación con una carga inevitablemente emocional, y por tanto procesada en la zona límbica– se puede resolver discutiéndolo racionalmente, actividad cortical por excelencia. No es posible.

Todos somos conscientes –al menos cuando los recibimos– de la absoluta inutilidad de consejos como “tómalo con calma” o “no te enfades”. ¿Qué sientes si ante un conflicto laboral el médico te recomienda “y sobre todo, no te llesves disgustos”? Quizás te acuerdes de los problemas que te están abrumando y te entren ganas de traspasárselos.

Resolver un conflicto laboral, por ejemplo, no es posible, en la mayoría de los casos, a nivel racional.

Aquí es donde aparece como imprescindible la inteligencia emocional. Tiene también un papel relevante en la motivación, la negociación y muchas otras funciones directivas; pero sobre todo, en el liderazgo. Y en todo lo que sea comunicación o relación con los demás.

Por eso, por encima de todo,

UN LÍDER ES UNA PERSONA QUE SABE MANEJAR LAS EMOCIONES, TANTO LAS PROPIAS COMO LAS AJENAS.

6. EL «LIDERAZGO PRIMAL O RESONANTE»

La aplicación de la inteligencia emocional a la dirección de personas nos conduce a un nuevo concepto, que **Richard Boyatzis** ha bautizado con el nombre de «liderazgo *primal* o *resonante*». No me gusta la palabra *primal*, que

es un invento en este sentido, pero entiéndelo como fundamental o esencial.

De acuerdo con este concepto, la función fundamental del líder es despertar y potenciar los sentimientos positivos de sus subordinados. Eso ocurre cuando el líder provoca **resonancia**, es decir, un clima emocional positivo que permite movilizar lo mejor de cada una de las personas que componen su equipo. Por consiguiente, y contra lo que se ha pensado siempre:

La tarea fundamental del liderazgo es emocional.

Hasta hace poco tiempo, el mundo empresarial desdeñaba las emociones como algo que obstaculiza el funcionamiento racional deseable de las organizaciones.

Pero hoy sabemos que las emociones están ahí, nos guste o no. Y hay que contar con ellas. Por lo que cada vez resulta más necesario educar a los líderes para que sepan generar un clima emocional que aliente el desarrollo de las personas y conduzca a un desempeño excelente.

EL LIDERAZGO *DISONANTE*

Tanto en lo musical como en lo humano, la disonancia implica falta de armonía, y resulta claramente desagradable y hasta insoportable. En lo laboral sugiere un ambiente rechazable. El que genera el líder disonante, que crea grupos en los que las personas tienen la continua sensación de no entenderse con otros.

El miedo, el mal humor y la apatía muestran claramente la falta de resonancia, lamentablemente muy frecuente en el ámbito laboral. Prácticamente la mitad de los empleados manifiestan haber sido objeto de maltrato verbal. Y los ataques que transmiten mensajes o actitudes de desprecio o rechazo provocan problemas emocionales y pueden llegar a un auténtico **secuestro emocional**.

En este sentido, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas se sienten desconectadas de los demás.

El psicólogo de la Universidad de Washington **John Gottman** ha acuñado el término «inundación» para referirse a la intensidad emocional de la reacción instintiva de lucha o huida que suelen desencadenar los mensajes despectivos. Son una de las primeras causas de hostigamiento laboral y pueden llegar a provocar un súbito aumento de hasta veinte o treinta pulsaciones por minuto del

ritmo cardíaco. La inundación suele ir acompañada de una abrumadora sensación de angustia. A una persona que se ve así desbordada le resulta imposible entender lo que le dicen sin distorsionarlo. No puede pensar con claridad. No es de esperar que tenga reacciones normales. Como consecuencia, la persona afectada no tarda en desconectarse, aumentando la distancia emocional.

Las críticas inadecuadas del jefe suponen la primera causa de conflicto laboral.

Una consecuencia frecuente de la disonancia es el *burnout* (estar quemado), que destroza la autoestima y la moral de las personas. Además no queda limitada al ámbito laboral, sino que se extiende al familiar. Las hormonas tóxicas que el estrés libera durante una jornada de trabajo no se eliminan fácilmente; tardan horas en desaparecer del torrente sanguíneo. Quien trabaja en un ambiente laboralmente nocivo acaba llevándose consigo a casa esa intoxicación, y provoca allí nuevos problemas.

EL LIDERAZGO DESPISTADO

También es frecuente otro tipo de líder, quizá bienintencionado, pero que no acierta a dar con el tono adecuado para sintonizar con el clima emocional de su gente. Que pretende resonar en un determinado tono cuando su equipo, sencillamente, está en otro. Si su gente está triste, por ejemplo, por haber perdido a un compañero, no es momento de lanzar mensajes optimistas; no serán bien recibidos.

Cuanto más centrado esté el líder en sí mismo, en sus problemas, y no en los del equipo, más probable es que incurra en este error.

7. LA IMPORTANCIA DEL CLIMA EMOCIONAL

El sistema límbico (el cerebro que regula las emociones) es lo que llamamos un *circuito abierto*. Mientras que un sistema cerrado, como el circulatorio, por ejemplo, se autorregula y es independiente del sistema circulatorio de las personas que nos rodean, un sistema abierto como el emocional puede resultar condicionado en gran medida por el de las personas con las que nos relacionamos.

Eso hace que nuestra estabilidad emocional dependa, en buena medida, de las relaciones que mantengamos con las personas que nos rodean.

Según los científicos, este circuito abierto límbico constituye de hecho un “sistema de regulación interpersonal”. Se ha demostrado experimentalmente que puede llegar a modificar la tasa hormonal, las funciones cardiovasculares, el ciclo del sueño y hasta el sistema inmunológico de otras personas.

Esta interrelación fisiológica afecta a todas las dimensiones de nuestra vida social y laboral, *sintonizando* automáticamente nuestro sistema límbico, y por tanto nuestras emociones, con las de las personas con las que nos relacionamos. Lo que también supone que las emociones de los demás influyen sobre nuestro funcionamiento fisiológico y, en consecuencia, sobre nuestras emociones.

Por supuesto que este sistema opera de manera inconsciente. La investigación científica realizada a este respecto en laboratorios monitorizando respuestas fisiológicas como el ritmo cardíaco, por ejemplo, ha puesto claramente de relieve la existencia de este tipo de sincronización emocional entre dos personas que mantienen una conversación cordial.

Un fenómeno bien conocido por mujeres que han compartido residencia u oficina en cierto número es que su menstruación acaba sincronizándose, coincidiendo en las mismas fechas.

El fenómeno está debidamente registrado en libros de medicina.

Cuando dos personas se encuentran, sus ritmos corporales son diferentes pero, al cabo de unos quince minutos, acaban sincronizándose, un fenómeno que ha sido denominado *mirroring* (reflejo) y que aparece tanto en las situaciones desagradables como en las gratas, aunque no en las emocionalmente neutras.



LIDERAZGO POR CONTAGIO

Los sistemas límbicos de los integrantes de un grupo, al ser circuitos abiertos, están en continua interrelación. En el ámbito laboral, corresponde al líder aportar el ingrediente fundamental; todas las miradas se dirigen a él en busca de apoyo y orientación emocional. Y esto ocurre incluso cuando el líder no está presente.

Se ha comprobado, en una investigación realizada con un Director General que trabajaba recluido en su despacho. Su estado de ánimo no sólo se contagió a sus subordinados directos, sino que, en una especie de “efecto dominó”, acabó impregnando el clima emocional de toda la organización. Cada jefe lo transmitía a los suyos.

Es fácil de percibir el papel fundamental que desempeña el líder en el clima emocional del grupo. La observación del funcionamiento de un grupo pone de manifiesto que el líder suele hablar más. Y que se le escucha con más atención que a cualquier otro miembro. Es normal que sea él quien aborde los temas que preocupan al grupo. Y su equipo suele referirse con más frecuencia a sus comentarios que a lo que haya dicho cualquier otra persona.

Esto, precisamente, confiere relevancia a sus opiniones. Y convierte al líder en “gestor del significado” de su equipo. Consciente o inconscientemente, él emite las pautas para interpretar la situación de un modo determinado. Y hace que su equipo reaccione emocionalmente del modo que él pretende.

Su contagio emocional será, por supuesto, tanto más rápido y eficaz cuanto más expresivo sea el líder.

EL ARRASTRE DEL LÍDER

El efecto que el líder provoca en las emociones de los presentes va más allá de sus palabras, porque incluye su comunicación no verbal (ver Comunicación). Aun cuando no hable, la atención del grupo se dirige a él más que al resto de los presentes. Ante cualquier situación, los ojos de los presentes buscan al líder. El grupo atisba inconscientemente cuál es su reacción. Los miembros del equipo suelen escudriñar la respuesta emocional del líder y formulan la suya en consecuencia, sobre todo cuando se dan situaciones de riesgo, más o menos abiertas, en las que cada componente del equipo puede tener posturas u opiniones muy diferentes.

En suma: el líder es quien determina, o al menos condiciona, de manera

explícita o implícita, la conducta emocional del grupo.

Es el líder quien apoya o no las propuestas de los integrantes de su equipo. Y quien facilita que se cubran las necesidades de cada uno. Y quien aprueba o censura las aportaciones al equipo. Él es el único que puede plantear el quehacer del equipo de modo que confiera significado a sus actividades o lo despoje de él.

El líder puede alentar la flexibilidad, y conseguir que cada uno dé lo mejor de sí mismo para alcanzar el objetivo previsto. Su impacto emocional viene determinado por la forma en que lo haga.

Pero cuando, por un motivo u otro, el líder no alcanza la suficiente credibilidad, su propio equipo busca la orientación emocional de la persona en la que más confía y a la que más respeta, que es, de hecho, el líder carismático del grupo. Eso hace que el liderazgo emocional no siempre se halle en manos del líder formal del grupo.

No debemos olvidar, pues, que el verdadero líder es la persona que modela las reacciones emocionales de los integrantes del grupo.

Las emociones se propagan como los virus, pero no todas lo hacen con la misma rapidez. Se sabe que la alegría y la cordialidad de los integrantes de un equipo se transmiten velozmente mientras que la depresión, la tristeza y la irritabilidad apenas si se contagian.

Esta mayor rapidez de transmisión de los estados de ánimo positivos tiene implicaciones muy directas para el funcionamiento del mundo empresarial. En este sentido, el optimismo alienta la cooperación y el rendimiento.

EL HUMOR: LA RISA

La risa es el mejor ejemplo de la naturaleza contagiosa de toda emoción y hace evidente la importancia del circuito abierto.

Cuando alguien ríe ante nosotros, es casi inevitable –salvo enfado– que todos rompamos a reír automáticamente, o al menos, sonriamos.

Hay un refrán modificado que tiene su miga:
“El que ríe el último, es que no ha entendido el chiste”.
Parece obligatorio reírse cuando se ríen los demás.

Esta espontánea reacción en cadena se propaga a través de todos los

presentes. La rapidez de este contagio se explica por la naturaleza abierta de los circuitos cerebrales implicados. Estos circuitos límbicos se hallan especialmente diseñados para detectar la risa y la sonrisa, y causar una especie de secuestro emocional positivo. Que provoca, en respuesta inconsciente, la nuestra.

Parece que una y otra han desempeñado un importante y beneficioso papel social en el proceso evolutivo de la humanidad como modalidad no verbal e inconsciente de establecimiento de alianzas. Transmiten en todas las culturas un mensaje cordial, desprovisto de toda hostilidad o amenaza.

Especialmente la risa. Quizás la razón es que, mientras otras señales emocionales pueden ser más o menos artificiales, fingidas o forzadas –como la sonrisa, por ejemplo–, la risa se asienta en circuitos neuronales complejos y esencialmente involuntarios. En consecuencia, resultan más difíciles de simular. Nuestra capacidad de detectar emociones puede tener dudas sobre si una sonrisa es o no fingida⁴, pero no tiene dificultad alguna en captar de inmediato la falsedad de una risa. Por eso, la risa transmite un mensaje inequívoco de sintonía, de cordialidad.

Se ha dicho que la risa es la distancia emocional más corta entre dos personas. Es lógico, porque, desde una perspectiva neurológica, supone que sus sistemas límbicos están sintonizados.

Esto implica un “vínculo límbico”. Supone una comunicación de cerebro emocional a cerebro emocional en la que los cerebros cognitivos actúan como meros espectadores

Se ha podido comprobar que las personas que más confían en quienes las rodean se ríen con más facilidad y frecuencia; mientras que aquellas que desconfían o no se encuentran cómodas ríen pocas veces, si es que lo hacen, y de forma no muy espontánea. Que una persona permanezca seria mientras su entorno ríe es siempre muestra de conflicto.

Como consecuencia, la risa resulta un termómetro muy fiable del clima emocional de un equipo. Refleja claramente la conexión, el grado de entendimiento que hay entre los que la comparten

Por supuesto, provocar la risa no es cuestión de contar chistes. Las investigaciones realizadas confirman que la risa surge casi siempre como respuesta a una “ocurrencia” oportuna, normal y corriente, frecuentemente inesperada. Porque lo que la risa transmite es sencillamente un mensaje de sintonía, que muestra confianza y una cierta complicidad entre los interlocutores, que se llevan bien y se hallan en la misma longitud de onda. La risa, en

definitiva, es un signo de distensión. Cuando aparece con facilidad en una conversación, muestra que, al menos por el momento, todo va bien.

LA RISA Y EL RENDIMIENTO DEL CEREBRO

En el terreno de lo biológico, sabemos que la risa aumenta un 22 por ciento la circulación sanguínea mientras que el estrés mental la llega a reducir hasta en un 35%. Teniendo en cuenta que el cerebro, con sólo un 2% de la masa corporal, consume más del 20% del oxígeno que inhalamos, es fácil inferir que la risa propicia un elevado rendimiento mientras que el estrés lo inhibe.

LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y SUS EFECTOS

Históricamente no se ha concedido relevancia, desde un punto de vista empresarial, a las emociones y los estados de ánimo. Pero sus efectos son muy importantes.

Si el líder muestra, por ejemplo, una cierta ansiedad, está indicando que algún asunto le preocupa. Un semblante serio puede sugerir que se nos viene encima una situación arriesgada. Si, por el contrario, mostrara en esa situación una actitud optimista, podría llevarnos a desdeñar los riesgos.

Igualmente resulta conveniente provocar una cierta tensión cuando se acerca el final de un determinado plazo.

Por otra parte, suele rechazarse que el líder manifieste, por ejemplo, ira. Pero ante una situación como la de descubrir que un componente del equipo ha vulnerado un código ético común, es adecuado mostrar todo su enfado. Es la mejor manera de combatir y erradicar ese tipo de conductas, claramente perjudiciales para el grupo.

Debes tener en cuenta que un estado de ánimo tiende a mantenerse, tanto si es positivo como negativo, porque filtra y sesga los recuerdos y la percepción. Si consigues que las personas se sientan optimistas, lograrás que se centren más en los aspectos positivos y que recuerden las cosas buenas. Por el contrario, si dejas que alguien se sienta mal, dirigirá la atención hacia los aspectos negativos, cosa que no te interesa.

Piensa que todo el mundo prefiere estar con personas positivas que les hagan sentir bien.

Un estudio con centenares de líderes ha demostrado que los más eficaces hacen reír al equipo tres veces más frecuentemente que la media.

LAS EMOCIONES NEGATIVAS Y EL SECUESTRO EMOCIONAL

En síntesis, el rendimiento de los grupos se ve notablemente favorecido por los sentimientos positivos, y obstaculizado por los negativos. Pero los miembros del grupo no advierten, de ordinario, la influencia determinante de sus propios estados de ánimo.

Emociones negativas como el enfado, la ansiedad y sobre todo la sensación de no estar haciendo nada que valga la pena secuestran la atención y hacen difícil el trabajo.

En el límite, una emoción muy negativa puede llevar a lo que conocemos como **secuestro emocional**. Se dispara la alarma en el cerebro límbico –con pérdida de control del cognitivo– y se emprenden acciones “defensivas” irracionales y frecuentemente contraproducentes.

Un buen ejemplo es el cabezazo que Zidane propinó a Materazzi. A pocos minutos de poder levantar, quizá, la copa de campeón del mundo, el capitán de la selección finalista, reconocido como buena persona, sucumbe a la provocación que llevaba soportando todo el partido. Y eso le supone una expulsión inmediata, vergonzante final de una brillante carrera.

Diferentes investigaciones ha demostrado reiteradamente que, aún en ausencia de todo contacto verbal, cuando las personas se hallan próximas se produce lo que se conoce como contagio emocional.

Por ejemplo, cuando tres personas que no se conocen permanecen tranquilamente sentadas durante un par de minutos, la más expresiva emocionalmente de ellas acaba transmitiendo su estado de ánimo a los otros dos, sin necesidad de pronunciar una sola palabra.

Otra investigación confirmó que quienes se sientan juntos en una reunión acaban sintonizando en el mismo estado de ánimo (ya sea positivo o negativo) en un plazo máximo de dos horas.

8. LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO

La resonancia no es sencilla de lograr. No se trata de seguir pautas fijas y determinadas. De hecho, supone un paso más en el liderazgo de tipo situacional.

En igualdad de condiciones los líderes que obtienen mejores resultados son

aquellos que utilizan estilos que provocan un efecto emocional positivo. Lo más importante en cualquier caso, es que los líderes más eficaces no se limitan a un sólo estilo, sino que recurren –en distinta medida– a varios de ellos en función de las circunstancias. Y saben pasar hábilmente de uno a otro.

Richard Boyatzis nos propone, en este sentido, “pensar en los diferentes estilos de liderazgo como los distintos palos que lleva el golfista en su bolsa y a los que recurre, en el curso de un partido”, en función de dónde va cayendo su bola y la distancia al hoyo.

En el caso del líder, es cierto que, en ocasiones, la situación le puede permitir una cierta reflexión. En otras, la respuesta ha de ser espontánea, rápida, casi improvisada. No cabe ponderar consciente y detenidamente la situación. Pero a la larga y en su conjunto, la respuesta suele ser un proceso automático en el que el líder evalúa con rapidez el reto al que tiene que enfrentarse y actúa de modo bastante espontáneo.

La resonancia no es, por tanto, consecuencia del estado de ánimo momentáneo del líder ni tampoco fruto de arduas deliberaciones, sino producto de la habilidad y flexibilidad con que maneja los distintos estilos de liderazgo.

Los mejores líderes son los que se sirven oportunamente de los seis estilos diferentes del liderazgo que vamos a comentar.

Cuatro son claramente positivos:

- **Visionario.**
- **Coaching (tutor, entrenador, capacitador).**
- **Afiliativo.**
- **Democrático.**

Y dos, peligrosos, coyunturales, cuando no negativos:

- **Timonel.**
- **Autoritario.**

Los cuatro primeros estilos propician la resonancia, y por tanto favorecen un rendimiento alto. Los dos últimos son útiles sólo en situaciones muy determinadas, y deben aplicarse con mucha cautela.

Los mejores resultados se obtienen, por supuesto, con estilos que provocan un

efecto emocional positivo. Pero los líderes más eficaces no son los que utilizan un único estilo, sino que recurren, en distinta medida, a varios de ellos, en función de las circunstancias. Es como si dispusieran de varias herramientas y supieran utilizar la más adecuada según el momento.

Los distintos estilos del liderazgo propuestos no son del todo nuevos, pero parece interesante destacar las competencias de la inteligencia emocional que aplica cada uno de ellos y, lo que es más importante, las circunstancias en las que resulta aconsejable.

LOS ESTILOS RESONANTES

Estos cuatro primeros estilos de liderazgo –visionario, *coaching*, afiliativo y democrático– contribuyen positivamente a lograr la resonancia en el clima emocional de una organización.

El líder visionario

El líder visionario vende eso, una visión de futuro. Determina la meta que debe perseguir el grupo, pero no impone el camino para llegar a ella, el modo en que debe actuar cada persona. Eso deja el suficiente espacio libre a cada persona para ensayar, para experimentar. La innovación está bien vista. Y se pueden asumir riesgos calculados porque hay libertad para intentarlo.

El grupo tiene una imagen clara del objetivo a alcanzar. Cada persona conoce lo que se espera de ella como contribución al objetivo común.

Eso alienta el compromiso con los demás y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer al equipo.

Todavía existen jefes que creen que retener y ocultar información les proporciona poder. Pero el líder visionario no tiene problema alguno en compartir el conocimiento y desarrollar a su gente, porque conoce la utilidad que eso supone para su equipo.

Casi todas las distintas escuelas de negocios plantean en sus programas este tipo de liderazgo. Es un modelo que maximiza la eficacia del proceso de establecimiento de objetivos y explicita la estrategia a largo plazo de la organización.

El líder visionario esboza su visión ideal de la organización, conectando con

los sentimientos y entrega de sus empleados. Facilita que expliciten sus ilusiones, que manifiesten sus expectativas. Trata de ir articulando esa visión.

También promueve la iniciativa de los miembros de su equipo. Y les refuerza la confianza de que poseen los recursos necesarios para superar las dificultades que sin duda aparecerán.

Trata de ir configurando los principios de la nueva organización que tiene en mente, transparente, abierta y centrada en los resultados. Lo que persigue es que el clima emocional de la organización acabe reflejando el compromiso de todos. Y que eso suponga trabajar con entrega, con entusiasmo.

Este estilo de liderazgo encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando, a muchos niveles, el espíritu de la organización. Articula una visión significativa que permite sintonizar con los valores de sus empleados. La propia confianza en la visión es la que facilita dirigirlos.

El liderazgo visionario tiene otra ventaja adicional: retener a los buenos empleados. Parece que tres de cada cuatro trabajadores que cambian de empleo lo hace para huir de su jefe (naturalmente, son los buenos los que se van). Pero quien comparte la misión, los objetivos y los valores de la organización no tiene motivo para cambiar de empresa.

El enfoque visionario es, en conjunto, el más eficaz de todos ellos. Mediante el recordatorio frecuente del objetivo fundamental de cada persona el líder visionario les ayuda a sintonizar con los objetivos comunes y da sentido a actividades de sus empleados que, de otro modo, quizá resultarían tediosas.

Las competencias en que se apoya el liderazgo visionario

El estilo visionario se apoya fundamentalmente en las capacidades de:

- conciencia de uno mismo,
- confianza,
- transparencia,
- empatía,
- inspirar,
- catalizar el cambio.

Situaciones en la que el liderazgo visionario resulta adecuado

Este tipo de liderazgo puede ser aplicado con éxito en circunstancias muy diversas. Pero su impacto positivo resulta especialmente interesante cuando una empresa tiene serios problemas y se encuentra en una situación crítica. O cuando por cualquier circunstancia se necesita urgentemente una visión nueva y motivadora.

Este estilo es el más habitual en los líderes innovadores que llevan a cabo las transformaciones más radicales.

Situaciones en la que el liderazgo visionario NO resulta adecuado

El estilo de liderazgo visionario no resulta aplicable en todas las circunstancias. Por ejemplo, si se lidera un equipo de expertos o de colegas experimentados es preferible otro estilo de liderazgo, como veremos más adelante.

El líder *coach* (tutor, entrenador, capacitador)

Dijimos antes que una de las funciones del jefe es la de formar a su gente. Pocos jefes la perciben como suya (“eso es cosa de Formación”) y como consecuencia no se le presta atención. Máxime cuando se tiene la sensación de carecer de tiempo para demasiadas cosas. Pero el *coaching* puede ser un estilo de liderazgo muy poderoso.

El estilo de liderazgo *coaching* es un tipo de relación que se orienta mucho más a la persona que a la tarea. Eso lo lleva más allá de las preocupaciones del corto plazo y lo hace penetrar en la vida de la persona, en sus objetivos vitales, sus expectativas...

El *coaching* se centra más en el desarrollo personal que en el logro de los objetivos. Por esto suele ser muy bien recibido y proporcionar muy buenos resultados. Este estilo de liderazgo facilita un tipo de relación personal que fomenta el entendimiento y la confianza; por tanto despierta el interés de los subordinados.

El *feedback* que el *coaching* ofrece a los empleados sobre su rendimiento es considerando más como un indicador de avance personal que no como algo que sólo sirve a los intereses de la organización. Eso hace que le presten una mayor

atención.

Las personas tienden a centrarse en aquellas facetas de su labor que más les gustan por estar más ligadas a sus aspiraciones y su identidad. Al conectar la labor cotidiana de cada persona con sus objetivos a largo plazo, el *coach* se convierte en un excelente motivador, y por tanto en un buen líder. Pero tal cosa sólo es posible cuando el líder ha sabido establecer una relación cálida y amistosa que le ha permitido conocer bien a su gente.

El mensaje tácito que transmite el coach es: “creo en ti, por eso me preocupo de ti y espero que des lo mejor de ti mismo”.

El primer objetivo del *coach* es facilitar a cada persona que identifique sus puntos fuertes, y defina sus aspiraciones profesionales. Le ayuda a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a trazar un plan para alcanzarlos.

En su faceta capacitadora, el *coach* también sabe estimular el desarrollo y la superación personal del empleado, planteándole objetivos y delegándole responsabilidades que rebasen lo que demandan meramente las tareas a realizar.

Por otra parte, el *coach* también suele tolerar el error, utilizándolo como fuente de información; y porque sabe que puede ser utilizado como estímulo.

El uso adecuado del *coaching*, además de promover el desarrollo de las habilidades del empleado, también estimula su autonomía y aumenta su confianza.

Es evidente que el estilo de liderazgo *coaching* requiere que el líder tenga suficiente experiencia y sensibilidad.

Situaciones en la que el liderazgo coaching resulta adecuado

Lo normal es que el estilo de liderazgo *coaching* funcione tanto mejor cuantas más aspiraciones tenga un empleado para su desarrollo profesional.

Situaciones en la que el liderazgo coaching NO resulta adecuado

Este tipo de liderazgo no resulta adecuado cuando el empleado no tiene demasiada motivación o necesita demasiado *feedback* personal.

Las competencias en que se apoya el liderazgo coach

El estilo de liderazgo *coaching* se apoya fundamentalmente en dos competencias:

- conciencia emocional,
- empatía.

El líder afiliativo

El líder afiliativo se centra, sobre todo, en las relaciones personales. Valora a las personas y sus sentimientos. Busca, sobre todo, establecer un clima laboral cálido. Alienta la armonía y promueve en su equipo la resonancia, incluso la amistad, buscando establecer relaciones personales. Propicia la copa tras la jornada laboral o los planes lúdicos compartidos de fin de semana.

El líder afiliativo sabe ir generando poco a poco lo que cabe calificar de capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere.

Pero si el líder se apoya exclusivamente en el estilo afiliativo está arriesgándose, porque la importancia del logro de tareas u objetivos pasa a un segundo plano, por detrás de los sentimientos.

La preocupación por llevarse bien con todo el mundo sacrifica, en demasiadas ocasiones, la eficacia laboral. Un exceso de afiliación o la ansiedad por conseguirla no mejoran el clima de la organización sino que lo empeoran. El deseo de evitar enfrentamientos lleva a no afrontar problemas y conflictos.

En consecuencia, si se abusa de este estilo no se proporciona el *feedback* corrector necesario para que el equipo optimice su rendimiento.

El estilo afiliativo tiene siempre un impacto muy positivo en el clima de un grupo, aunque sus efectos potenciadores no son tan visibles como en los estilos visionario y *coaching*. Resulta más limitado como motivador directo del rendimiento.

Pero el apoyo emocional que ofrecen a sus empleados en los momentos críticos de su vida personal fortalece las relaciones y la fidelidad de los trabajadores.

Situaciones en la que el liderazgo afiliativo resulta adecuado

El liderazgo afiliativo promueve la resonancia en cualquier tipo de clima

laboral, pero lo adecuado es aplicarlo cuando se desea elevar la moral, aumentar la armonía o restablecer la pérdida de confianza en el seno de un equipo.

Situaciones en la que el liderazgo afiliativo NO resulta adecuado

En situaciones de crisis o de dificultades serias. En aquellos casos en que se necesitan directrices claras para afrontar retos complejos.

Las competencias en que se asienta el liderazgo afiliativo

El estilo de liderazgo afiliativo se apoya fundamentalmente en dos competencias:

- colaboración,
- empatía.

El líder democrático

El líder democrático se apoya en las opiniones del equipo, lo que a veces puede resultar inadecuado.

El líder de este tipo se muestra realmente interesado en conocer los criterios y las inquietudes de sus colaboradores. Más que como jefe, actúa como un miembro destacado del equipo.

Maneja bien los conflictos y sabe limar asperezas, para potenciar la armonía del equipo.

Pero no debe olvidar que en los asuntos importantes la decisión es suya. Embarcarse en reuniones y consultas interminables puede conducir no al consenso, sino a perder el tiempo.

Me han contado el caso de un ministro que, recién nombrado, tomaba las decisiones por votación. Me parece inaceptable: al jefe le pagan, entre otras cosas, por tomar decisiones, por arriesgarse.

Otra cosa bien distinta es escuchar a todo el mundo. Y, por supuesto, delegar todo lo delegable.

El problema es que el líder de este tipo, lleno de buenas intenciones, suele ser

el último en enterarse de las malas noticias. Y en situaciones de crisis, deja a la deriva a sus subordinados.

El líder democrático debe permanecer abierto tanto a las buenas como a las malas noticias. Es muy importante escuchar a todo el mundo.

Situaciones en la que el liderazgo democrático resulta adecuado

Este tipo de liderazgo resulta útil cuando el líder no tiene clara la dirección a seguir.

Cuando un líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerla en marcha.

Situaciones en la que el liderazgo democrático NO resulta adecuado

Por supuesto que este estilo no resulta útil en tiempo de crisis o cuando la situación requiere decisiones drásticas o impopulares. Tampoco si existe división de opiniones en el equipo.

Las competencias en que se apoya el liderazgo democrático

El liderazgo democrático se apoya en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional:

- empatía (especialmente),
- trabajo en equipo,
- gestión de los conflictos.

LOS ESTILOS DISONANTES

Estos dos estilos –timonel y autoritario– pueden resultar útiles sólo en determinadas circunstancias, pero deben ser utilizados con mucha habilidad y cautela. Su aplicación imprudente sólo puede generar disonancia.

El liderazgo timonel

Este estilo de liderazgo está centrado en la tarea, en el rendimiento. En los objetivos.

Se centra en marcar el paso. En indicar el rumbo y el ritmo. En reclamar rendimiento.

Un líder que se apoye excesivamente en el estilo timonel puede creer estar aplicando el *coaching* cuando lo único que hace es controlar cada uno de los pasos de sus empleados. Y nadie trabaja bien cuando lo vigilan por encima del hombro.

Cuando un líder está demasiado centrado en la tarea, en los objetivos a corto plazo, no llega a darse cuenta de las necesidades y aspiraciones de sus subordinados. Eso les transmite la sensación de estar siendo utilizados. Lo que no resulta, precisamente, motivador.

Situaciones en la que el liderazgo timonel resulta adecuado

El liderazgo timonel puede resultar útil en ambientes profesionales de expertos, cuando los miembros de un equipo tienen un alto grado de madurez profesional, es decir, son muy competentes y están muy motivados.

O sea, cuando todo el mundo tiene una idea muy clara de lo que tiene que hacer. Pero es preciso utilizarlo con cautela.

El liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario o coercitivo (“hazlo porque te lo digo yo”) suele resultar tan frecuente como inadecuado. Exige que los subordinados acaten las órdenes incondicionalmente, sin explicaciones de ningún tipo.

Todavía se oye una frase tan estúpida como irritante: “haz lo que te digo, que a ti no se te paga por pensar”. Eso supone prescindir de buena parte del cerebro de la persona contratada.

Este es un líder que no sabe delegar.

El *feedback* que proporciona se centra exclusivamente sobre los errores. Parte de la base de que lo normal es hacer las cosas bien, y que sólo debe ocuparse de censurar lo mal hecho. Pero no enseña: se limita a amonestar. Y, por tanto, resulta claramente disonante.

Algunos líderes autoritarios logran éxitos aparentes en el corto plazo, pero dejan secuelas poco positivas para el futuro.

Es un tipo de liderazgo que alienta la disonancia, por lo que suele resultar el menos eficaz de todos.

Situaciones en la que el liderazgo autoritario resulta adecuado

El estilo autoritario puede ser adecuado cuando es preciso lanzar un proyecto o resolver una situación crítica o una emergencia. En estas situaciones el líder autoritario puede señalar una dirección salvadora en medio del caos.

Puede ser también la mejor forma de resolver conflictos con empleados problemáticos.

RESUMEN DE LOS SEIS ESTILOS

Estilo	Efecto	Impacto s/ clima	En qué casos es útil
Visionario	Propone objetivo motivador	+ + +	Necesidad de cambio
Coaching	Conecta objetivos	+ +	Desarrolla personas
Afiliativo	Relación armónica	+	Fortalece relaciones
Democrático	Estimula participación	+	Consenso y participación
Timonel	Establece reto	- -	Equipos competentes
Autoritario	Tranquiliza y dirige	- -	Cambio rápido/ conflicto

+ positivo; - negativo

9. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Hoy se habla de liderazgo transformacional. Por su propia naturaleza, este liderazgo persigue siempre un proceso de permanente readecuación a la realidad

cambiante. El líder busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no sólo mejorar su desempeño.

Al líder le aburre la rutina, busca soluciones innovadoras. Se preocupa de lograr que el trabajo tenga un significado, un propósito para cada persona; y de que el producto final tenga un significado para su usuario.

LOS 4 FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

– **Considerar separadamente a cada individuo:** *“Me importas tú como persona única y diferente; y me importa facilitar tu desarrollo”.*

El líder transformacional siente una preocupación particular por cada colaborador. Lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades. Está atento a sus necesidades. Y le plantea retos apropiados a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo. Confía en él. En suma, concede respeto y libertad a cada persona.

– **Estimular Intelectualmente:** *“Inténtalo una y otra vez, de una y otra forma”.*

El líder transformacional estimula a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando el reto continuo a sus capacidades. Facilita enfrentar problemas en forma distinta. Sabe que el cambio y la innovación ofrecen las mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento.

– **Motivar Inspirando:** *“Si te lo propones,... lo vas a lograr”.*

Se requiere tener la capacidad para detectar amenazas y oportunidades; otorgar una visión al grupo capaz de suscitar entusiasmo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras del tipo “dame sueños a seguir” antes que el de “obligaciones para cumplir”.

Da por lo tanto un significado al trabajo, un sentido que motiva a la acción.

– **Influir:** *“Puedes confiar en mí”.*

Ser honesto, generar confianza, tener carisma, propicia la identificación consciente con el líder. Para ello crea un estilo de trabajo, comparte el éxito, se muestra tenaz en la persecución de los objetivos, genera la convicción de que todo es posible. La consecuencia es admiración, empatía y deseo de seguirlo.

10. EL LÍDER Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En resumen, ten en cuenta que la correlación de la Inteligencia Emocional y el éxito es superior al 67%.

En lo referente al liderazgo, se estima que supone el 90% del éxito. Es decir: sin inteligencia emocional no hay liderazgo.

La falta de la Inteligencia Emocional tiene un alto costo. Afortunadamente, la Inteligencia Emocional se puede desarrollar. Durante toda la vida. Y la velocidad de ese aprendizaje depende de ti.

El líder de nuestros días tiene que dirigir no sólo las finanzas, la producción, la tecnología... sino también los recursos humanos. El líder puede crear un entorno seguro de trabajo que propicie la flexibilidad y la innovación, definiendo objetivos y estrategias claras, comunicándolas a sus colaboradores y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar los objetivos. Así, el nuevo líder es un escuchador, comunicador y educador (maestro), una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que, más que tomar decisiones por sí mismo, debe crear la atmósfera de trabajo adecuada.

JAN CARLZON

“El momento de la verdad”

* Esta figura y las de las dos páginas siguientes están tomadas del libro del Dr. Lair Ribeiro Inteligencia aplicada, de Ed. Planeta.

¹ Parece más romántico seguir hablando de “asuntos del corazón” que no llamarlos “asuntos límbicos”.

² Técnicamente debiéramos llamarlo así, pero lo encontrarás indistintamente como córtex en más de un libro.

³ Paradigma: marco de referencia que permite interpretar un fenómeno.

⁴ Los músculos que rodean el rabillo del ojo parecen contraerse más fácilmente con la sonrisa espontánea que con la fingida, porque los mueve otra parte del cerebro. Eso delata si hay o no espontaneidad.

Capítulo 2

Motivar

1. LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Dirigir no es nada más que motivar a las personas en una determinada dirección

LEE IACocca

No es una mera moda estimar que los recursos humanos son el capital más importante de una organización.

No esperes conseguir lo mejor de tu gente si no la motivas adecuadamente. Pero realmente no existe lo que cabría denominar motivación externa: una persona sólo se puede motivar internamente, es decir, **sólo existe la automotivación**. Lo único que cabe desde fuera es ayudar a cada persona a descubrir sus motivos. Presentárselos, sugerírselos, destacárselos.

La gestión de las personas no es sencilla. Cada individuo es un mundo. Y su comportamiento suele escapar a los parámetros estructurales habituales y a los reglamentos internos.

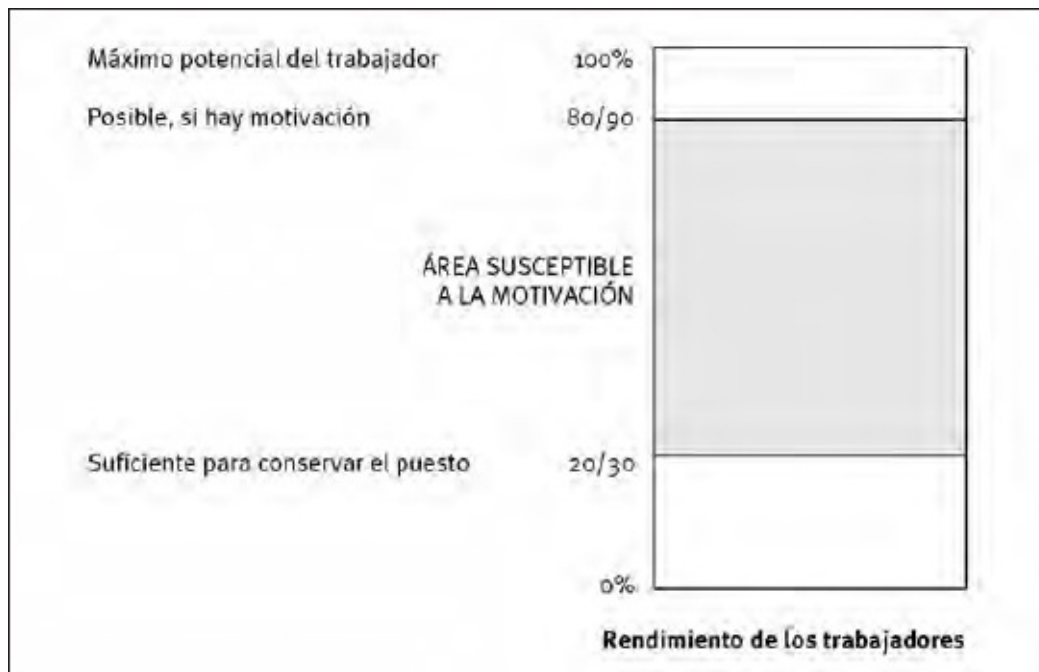
La clave del rendimiento de una persona está, en primer lugar, en el contenido de su puesto de trabajo. Y, en segundo lugar, en su relación con su jefe. No faltan otros factores, que comentaremos más adelante, pero está en tu mano influir seriamente en el rendimiento de cada persona de tu equipo. Que está condicionado por motivos, tanto conscientes como inconscientes. Más importantes, sin duda, los segundos.

Un conocido estudio de **William James** arrojó resultados de importancia. Lo realizó sobre un colectivo de lo que llamaban en EE.UU. trabajadores horarios. Es lo más parecido a eventuales; en caso de no estar satisfechos de su rendimiento, basta con no llamarlos; no es preciso acudir al trámite, siempre molesto y desagradable, del despido.

El estudio mostró que los trabajadores, debidamente motivados, alcanzaban rendimientos del orden del 80-90% de su capacidad máxima. Sin motivación, les era suficiente rendir al 20-30% para mantener su puesto de trabajo.

La zona intermedia es, por tanto, el área susceptible de motivación; el área de responsabilidad del jefe.

Eso te obliga a profundizar más y más en el conocimiento de las claves del comportamiento humano.



SUFICIENTES LÁTIGOS Y SUFICIENTES ESCLAVOS

Se ha dicho, cínicamente pero no sin razón, que construir los diez mil kilómetros de calzadas que nos dejaron los romanos fue sólo cosa de disponer de suficientes látigos y suficientes esclavos. Puede que entonces fuera cierto. La mano de obra era barata. Y sumisa, a la fuerza.

Pero seguro que el rendimiento medio de los esclavos andaría no más arriba del quince o veinte por ciento de su capacidad: lo bastante para eludir el látigo del capataz.

Hoy, felizmente, han desaparecido –hay quien defiende que no del todo– tanto el papel de esclavo como el de capataz: alguien cuya única función era vigilar que trabajaran otros. (Lo malo es que algunos jefes aún no se han enterado).

El cambio fundamental en el mundo laboral es que hoy ya no son la hoz del campesino y el martillo del obrero, de actividad bien visible y por tanto controlable, las herramientas del trabajador. Las han sustituido, en lo que a tu gente se refiere, el monitor y el bolígrafo. Y cuando alguien de tu equipo está

absorto ante la pantalla o tecleando, no puedes estar seguro de si está trabajando o bajándose música o películas de Internet.

El rendimiento máximo lo tiene quien compite en las olimpiadas, quien juega una final. Porque tiene una motivación interna, personal.

Cuando comencé a trabajar escuché a los obreros una frase que lo define claramente: “Me engañarás en el salario, pero en el trabajo no”.

Dicho de otro modo: en buena parte, tu gente trabaja si quiere; si le interesa. Y es cosa tuya conseguir que le interese.

LA CONDUCTA

Examina la conducta de tu gente. Los actos del ser humano no son nunca gratuitos. Todo tiene un sentido, un motivo. Todo lo que hace o deja de hacer una persona lo realiza, de modo más o menos inconsciente, con el propósito de reforzar su sentimiento de su valor personal o para defenderse de las agresiones que percibe o imagina a este sentimiento.

Es vital que percibas estos sentimientos, esos motivos en los demás, porque van a condicionar su relación contigo. Aportar una idea brillante al jefe puede parecer positivo, en principio. Pero hacerlo de un modo o en un momento en que él lo perciba como un riesgo para su liderazgo o su prestigio, puede ser entendido una amenaza. Y el hecho de que ese sentimiento y la actitud subsiguiente no sean confesables, ni siquiera admitidas conscientemente, no disminuirá su carácter negativo.

Así, tus relaciones con los demás dependerán, en buena parte, de tu capacidad de averiguar cuáles son sus motivaciones íntimas, que aparecerán habitualmente disfrazadas como justificaciones de carácter técnico o laboral.

Por otra parte, ese conocimiento de los demás te permitirá motivarlos, en lo posible, a cooperar contigo. Pero recuerda que la esencia de la motivación radica en que quien colabore contigo encuentre un sentido a lo que hace o a lo que le pides que haga.

Si deseas que tu colaborador muestre una moral laboral alta y un auténtico compromiso, es necesario que le ofrezcas, en sus actividades habituales, la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales, de encontrar un sentido a lo que hace.

Pero ten claro que, en realidad, la motivación no existe: lo que realmente funciona es la automotivación.

Puede que de pequeño cazaras moscas en el *cole*. Cuando te aburrías, por supuesto, cosa que te ocurría con frecuencia. Y si en plena caza te pescaba el *profe* —ése que se quejaba de que siempre andabas distraído y pensando en las musarañas (es decir, desmotivado)—, seguro que te caía una bronca y quizás un castigo.

Parece que hoy sigue ocurriendo. Imagínate que un profe emocionalmente inteligente, en lugar del castigo, le pida al adolescente, aunque esté dando *mates*, varias cosas referentes a su presa:

- Cómo son los ojos.
- Cómo mueve las alas.
- A qué especie, género, etc., pertenece.
- En qué se diferencia de la que viene en el libro.
- Un artículo interesante de Wikipedia sobre el ejemplar capturado.
- ...

¿Qué se lograría con ello? En primer lugar, no ir contra la curiosidad y contra la acción del chico. Pasar de la represión a la colaboración. Reforzar su autoestima y su confianza. No convertirse en contrario. Pese a que la mosca no encaje en las *mates*.

Puede que con ello se adelantara más en la motivación del chico. Y en su educación. Aunque suponga primar la curiosidad y la motivación sobre la disciplina.

Ten en cuenta que cada acción personal tiene una causa; busca un fin; tiene lo que se llama un **motivo**.

El ser humano desea alcanzar un estado de completa satisfacción, pero cuando satisface un deseo aparece otro en su lugar, y así sucesivamente. Con ello, una persona puede encontrar nuevas formas de motivación y mantenerse continuamente motivada.

Pero la motivación no es observable directamente; sólo cabe que la deduzcas de la conducta.

Motivar a una persona es conseguir que haga, por su propia voluntad, lo que tú desees que haga. Eso exige coincidencia de intereses.

Ante la dificultad de forzar la voluntad de los individuos, el jefe no tiene otra opción que la de motivarlos a tratar de conseguir los objetivos comunes del grupo o de la organización.

Esta importancia de la motivación se acrecienta, por otra parte, con el continuo aumento de tareas en las que el control resulta difícil, cuando no imposible, por la dificultad de evaluar los resultados que produce cada

individuo.

Todo ello ha restado fuerza al concepto tradicional de *autoridad*, que resultaba ingrediente indispensable para el mando. La consecuencia es que el jefe, desprovisto de sus antiguas armas, necesita habilidades nuevas: la **motivación** es, posiblemente, la más universal y útil de todas ellas.

Por tanto necesitas ser capaz de penetrar lo más posible en la mente de tus colaboradores, de averiguar cuáles son sus necesidades, sus deseos, sus aspiraciones. Porque no es probable que te las confiesen espontáneamente. Incluso buena parte de ellas serán inconscientes. Y tendrás que adivinarlas.

2. NECESIDADES BÁSICAS HUMANAS

Los miembros de la especie humana se encuentran sujetos a ciertas necesidades que actúan como motivadoras de sus actos, como, por ejemplo, las necesidades de alimento, seguridad, cuidado y un largo etcétera.

La persona se mueve, en la mayoría de los casos, por un conjunto complejo de motivaciones, más que por un único motivo que absorba toda su intención. Las necesidades o deseos trabajan en proporción diversa y simultáneamente. Se podría decir, por tanto, que la mayor parte del comportamiento es de motivación múltiple.

La esencia de la motivación radica en encontrar un sentido o significado a lo que hacemos o a lo que se nos pide que hagamos. De hecho, ninguna persona nos puede imponer un sentido vital. No nos puede motivar. La motivación depende de cómo el individuo concibe y percibe el mundo.

La motivación surge en el ser humano a través de una necesidad o deseo; y tiende a generar la satisfacción de esa necesidad.

NECESIDAD → IMPULSO → INCENTIVO

Ej.: Beber → Sed → Agua

Ante la necesidad de beber surgirá como impulso la sed y la bebida se va a convertir en el incentivo fundamental; una vez conseguida, el impulso desaparece y la necesidad queda satisfecha.

Si eso no se consigue, aparece la frustración.

La motivación vendrá determinada por el deseo de satisfacer una necesidad. Pero debes tener claro que

Una necesidad satisfecha no es motivadora

El individuo desea alcanzar un estado de completa satisfacción, pero esto es difícilmente conseguible. Cuando satisface un deseo, aparece otro en su lugar, y así sucesivamente. Con lo cual, una persona puede encontrar nuevas formas de motivación y mantenerse continuamente motivada.

PREVER EL COMPORTAMIENTO DE LOS DEMÁS

El comportamiento de una persona depende de sus creencias, del modo en que percibe el mundo y el entorno en que se mueve. En la medida en que conozcas sus creencias serás capaz de prever sus reacciones.

Esto, aparentemente difícil en los primeros contactos con una persona, se va haciendo más y más fácil con el trato continuado. Es una habilidad al alcance de todos... en la que podrás progresar si te interesa y pones en ello la atención necesaria.

3. MODELOS CONCEPTUALES DEL HOMBRE

Para anticipar el comportamiento de los demás y poder motivarlos nos serán de utilidad los modelos establecidos por algunos investigadores y contrastados en la práctica.

Entre las aportaciones esenciales al tema de la motivación es imprescindible citar las teorías propuestas por Maslow, McGregor, Herzberg y McClelland. Cada una de ellas se apoya en un modelo conceptual diferente del ser humano.

No son tan dispares como puede parecer. Tienen puntos de coincidencia importantes.

MASLOW. TEORÍA DINÁMICA DE LA MOTIVACIÓN

Para **Abraham Maslow** la motivación es constante, infinita, fluctuante y

compleja. Cabe añadir que es una característica casi universal de cada organismo viviente

Maslow diferencia cinco categorías de necesidades a cuya satisfacción nos vemos abocados; y las jerarquiza de mayor a menor urgencia, aunque las últimas son las más elevadas e implican un mayor desarrollo personal:

1. Fisiológicas. (necesidad de oxígeno, bebida, alimentación, descanso, sexo, temperatura corporal, techo...). Entiendo que hay que incluir en ellas las necesidades artificiales provocadas por las drogas.

Estas necesidades son primordiales, indispensables para la supervivencia.

Una persona que careciese de todo, tendería a satisfacer en primer lugar las necesidades fisiológicas; todas las demás necesidades quedarían en un segundo plano y dejarían de actuar.

En la empresa las satisface el salario –en cuanto a subsistencia material– y un entorno suficientemente confortable –temperatura e iluminación adecuadas, equipamiento suficientemente ergonómico, nivel de ruido aceptable...– al que deberás prestar suficiente atención para obtener el máximo rendimiento de cada persona¹.

2. de Seguridad. (de seguir disfrutando mañana de lo que ya tenemos hoy, de protección...)

Cuando este nivel de necesidades está desatendido, puede activar el comportamiento, en cuyo caso el individuo se orientará por entero a la búsqueda de seguridad.

La seguridad de empleo, la seguridad social, la seguridad ciudadana son demandas universales. Hay gran cantidad de productos y servicios que se compran básicamente por motivos de seguridad. Pólizas de seguros, propiedades, puertas blindadas, cajas fuertes, cinturones de seguridad, oposiciones, planes de jubilación...

Las satisfacen el contrato laboral, un puesto de funcionario, el derecho a la jubilación, entorno seguro... Pero una situación puede ser percibida como insegura por el riesgo de perder el trabajo o, simplemente, el puesto.

El ser humano tiene una profunda necesidad de estabilidad. Esto justifica la preferencia habitual de lo conocido sobre lo desconocido. Hay personas cuyo comportamiento se caracteriza por elegir conductas de rutina, de evitar

novedades y –por tanto– riesgos; sólo se sienten seguras si hacen lo que siempre han hecho; y rechazan cualquier innovación por la amenaza que el cambio puede significar para su seguridad. Todo ello se debe a que no han satisfecho sus necesidades en este terreno. A una persona insegura en este terreno te costará más que te acepte una delegación que le parezca que le comporta riesgo.

3. Sociales (de pertenencia, de ser aceptado como miembro de un grupo y de recibir afecto, relacionarse...).

A este nivel la persona buscará ser aceptada por el grupo, tener buenas relaciones afectivas con la gente. Buscará signos de aprecio y afecto.

Las personas que no pueden satisfacer plenamente este nivel de necesidades tienden a dar demasiada importancia a la aceptación por parte del grupo.

Es importante recordar que el individuo necesita tanto recibir afecto como darlo. Ello se manifiesta claramente en el deseo de pertenecer a alguien a quien darse, así como en el sentirse apreciado dentro de un grupo con el que se identifique.

Piensa a cuántos grupos perteneces. Seguro que pasan de diez: familia paterna, familia propia, país, comunidad autónoma, religión, ciudad, profesión, comunidad de propietarios, club deportivo, sindicato, ex alumno de... cuenta los carnets y lo verás. Y a excepción del primero, es voluntario seguir perteneciendo a ellos.

PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW



Una muestra del peso que tiene esa necesidad de pertenencia es el deseo de que uno “de los nuestros” resulte vencedor en cualquier competición. Da igual que sea tenis, fútbol, F-1, atletismo o cualquier deporte que nunca nos haya interesado; vivimos la victoria como propia. Los hinchas de un equipo dicen: “Hemos ganado”.

4. de **Estima** (de alcanzar prestigio, éxito, respeto, autoestima, sentir que se reconocen los logros en el trabajo, que se progresa en la carrera profesional...).

Toda persona necesita, una vez aceptada, sentirse importante, como individuo, e intenta destacar en los grupos. Desea sentir respeto por sí mismo y quiere que los demás le respeten y reconozcan su valía.

Para ello busca el reconocimiento de sus éxitos, de sus ascensos en el trabajo y distinciones de todo tipo. Es decir, signos de reconocimiento por parte de los demás a través de sus actos o de su comportamiento.

Aquí está el sentido del Nobel, o del premio Príncipe de Asturias. Por otra parte, la abuela de una familia puede satisfacer la necesidad de estima por su habilidad para cocinar un determinado plato. Su nieto, recitando una poesía o recibiendo el premio del mejor dibujo de la semana en la guardería. Una y otro necesitan que se celebre su “gracia”.

Este es el sentido de la distinción, cada vez más frecuente en muchas

empresas, del “empleado del mes”.

Algunas situaciones extremas pueden parecer inexplicables con este modelo. Por ejemplo, los terroristas suicidas. Pero también tienen su explicación.

Algunos jóvenes islamistas viven, en ocasiones, en entornos con una alta tasa de paro. Tienen mal cubiertas las necesidades fisiológicas, desde la comida al sexo (para ellos, una utopía). También las de seguridad: ven morir gente, amiga e incluso familiar, casi cada día. Y no tienen futuro. Perciben como responsables de todo ello a enemigos exteriores, los “infieles”. Y en esas, alguien con autoridad moral sobre ellos los convence de que, si se inmolan por Alá, en la *yihad*, irán al Paraíso. Allí les esperan todas las viandas imaginables, bebidas exquisitas, ríos de hidromiel y siete vírgenes dispuestas a complacer todos sus deseos. Felicidad completa. Y, por si fuera poco a nivel personal, su familia queda honrada para siempre y cubierta en lo económico por sus inductores.

Han cubierto de golpe las necesidades de los cinco niveles de la pirámide. ¿Quién puede aspirar a más?

Sólo la incompetencia y la avaricia de gobernantes occidentales pueden estar ciegas ante esta realidad.

La satisfacción de la necesidad de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo.

Toda mención elogiosa satisface esa necesidad. Incluida la palmadita en la espalda con tal de que se la perciba como sincera.

Una persona ver reforzada su sensación de estima si se la promociona. Todo premio o ascenso responde a esta necesidad.

5. de **Autorrealización** (de aprender, de ejercitar y desarrollar al máximo las capacidades y aptitudes propias, de autonomía...).

Es la inquietud de crecer interiormente y superarse lo más posible. Cada individuo necesita, para estar conforme consigo mismo, encontrar tareas que le satisfagan y entregarse a ellas. Dar un sentido a su vida. Aquí está la vocación.

Es la satisfacción íntima que sólo uno mismo puede alcanzar con determinadas acciones. La que puede llevar incluso a inmolarsse por una causa.

En palabras de Maslow “Un hombre tiene que ser lo que puede ser”. Esta es la necesidad de autorrealización, de convertir en realidad nuestras posibilidades, de aprovechar por completo nuestra potencialidad.

La forma específica de satisfacer estas necesidades será distinta, por supuesto, de una persona a otra; una persona puede autorrealizarse en el campo de la música y otra en el de la medicina, por ejemplo.

Para Maslow, las necesidades se desarrollan partiendo de los niveles inferiores, materiales, a los superiores, espirituales. Es decir, que una categoría de necesidades puede empezar a ejercer una influencia dominante sobre el comportamiento **sólo a partir del momento** en que todas las necesidades de niveles inferiores estén cubiertas satisfactoriamente.

Por ejemplo, las necesidades de pertenencia y afecto pueden empezar a movilizar el comportamiento humano sólo cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad estén ya suficientemente cubiertas. Pero un nivel de motivación que no esté influyendo en el momento actual se convierte nuevamente en decisivo para el comportamiento en el momento en que las necesidades a las que afecta no se satisfagan de forma adecuada. En ese momento pierden los motivos superiores su influencia y quedan como en reserva, pasando a jugar un papel pasivo.

Las necesidades inferiores aparecen con el nacimiento. Las superiores van presentándose con el desarrollo personal, por lo que no llegan a todos los individuos.

En su conjunto, se puede aplicar con éxito el esquema de Maslow, aún cuando también se dan aparentes excepciones. Algunos hombres, por ejemplo artistas o investigadores, tienden a satisfacer motivos psíquicos más elevados, sin preocuparse excesivamente de sus necesidades materiales. Es clásico el ejemplo del sabio que, absorto en sus experimentos se olvida de sus pantalones o hasta de comer. Pero si ese sabio tiene mucho sueño o mucha sed o un retortijón de estómago, ten por seguro que interrumpirá su experimento.

Consciente del problema de ser tomado –pese a sus advertencias– demasiado literalmente, el propio **Maslow** simplificó su teoría original proponiendo que las necesidades humanas son de dos tipos:

- **De reducción de deficiencias.**
- **De búsqueda de desarrollo personal.**

Esto coincide en el fondo con el planteamiento simplista de que el ser humano tiene dos motores, que lo llevan a:

- Buscar lo que le da placer.
- Huir de lo que le provoca dolor.

TEORÍA X Y DE MCGREGOR

Por su parte, **Douglas McGregor** entiende que la reacción del ser humano está muy condicionada por la expectativa que los demás –y, en concreto, su jefe– tienen sobre su actitud y comportamiento. Es decir, que se atiene en buena medida al papel que percibe se le ha asignado.

Define dos actitudes básicas y antagónicas, apoyadas en dos expectativas distintas sobre el comportamiento humano, que llama **Tradicional (X)** y **Potencial (Y)**. De hecho son dos extremos teóricos entre los que se encuentra, según él, cada persona.

Tradicional (X). Parte de la creencia de que:

- El hombre es vago por naturaleza. Trabaja sólo por el dinero y las recompensas sociales.
- Tiende a depender de líderes. No quiere pensar por sí mismo. Necesita que se le diga qué tiene que hacer y cómo tiene que hacerlo, que el jefe lo controle permanentemente.
- Se resiste por naturaleza al cambio, prefiere seguir con sus viejos hábitos. Ya adulto, permanece estático (y conviene prejubilarlo, porque resulta rígido y caro).

Se apoya en la forma tradicional de *motivación*:

Para que alguien haga algo hay que pedirselo; y, si se niega, se recurre a lo que se denomina PEC (**P**atada **E**n el **C**ulo). Evidentemente estas expresiones son metafóricas aunque en ciertas épocas fueron utilizadas al pie de la letra.

La manera de ejercer hoy esta violencia es más sofisticada y se utiliza a nivel psicológico, en forma de humillación, amenaza, descrédito, vigilancia, control e incluso *mobbing*...

En realidad este sistema no motiva en absoluto, ni modifica las conductas, sino que las polariza y obliga a gastar energías en pensar cómo eludirlas; pero si desaparecen las amenazas o los controles vuelven las conductas negativas, quizá más acentuadas.

Es evidente que este planteamiento coincide plenamente con las dos primeras categorías de necesidades de Maslow: Fisiológicas y de Seguridad. Y sólo con ellas.

Potencial (Y). Parte de la creencia de que:

- El hombre es activo por naturaleza; y le gusta luchar si tiene objetivos atractivos.
- Halla en el trabajo el orgullo del logro, el gozo de la asociación, del trabajo en equipo.
- Aspira a la independencia, autonomía, plena responsabilidad y pleno desarrollo. Si sabe qué hace y por qué, puede inventar o mejorar sus propios métodos de trabajo.
- Necesita dar un significado a su vida. Se identifica con su nación, su ciudad, su sindicato, su empresa, su unidad, su equipo...
- Necesita comprender el sentido de la actividad en que está comprometido. Saber para qué son las cosas que se le piden que haga.

Durante la Segunda Guerra mundial las mujeres británicas reemplazaron en las fábricas a los hombres, enviados al frente.

Un experto en motivación filmó una película sobre cómo los aviones que fabricaban defendían las vidas de sus maridos, padres o hijos en el frente. Tras proyectársela a las trabajadoras, el rendimiento se duplicó de golpe.

Tenían un buen motivo.

- Se cansa de la rutina y goza con nuevas experiencias. En cierto grado, todo hombre es creador. Se desarrolla de continuo. Nunca es tarde para aprender. Necesita ser liberado, animado, ayudado.

Es evidente que este planteamiento coincide plenamente con las tres últimas categorías de necesidades de Maslow: de Afiliación, de Estima y de Autorrealización.

En resumen:

Actitud ante	X	Y
TRABAJO	Aversión	Atracción
RESPONSABILIDAD	La rehúye	La desea
CREATIVIDAD	Pasivo	Activo
CONTROL ADECUADO	Externo	Interno

Esto condiciona decisivamente el **Sistema de dirección** que necesita cada caso.

--	--	--

Teoría	Actitud	Sistema de dirección adecuado
X	• No quiere trabajo ni responsabilidad • Es egoísta y no quiere colaborar • No tiene capacidad de criterio • Le motiva principalmente el temor	• Órdenes claras • Amenazas de castigo • Control continuo • Sanciones
Y	• Quiere trabajo y responsabilidad • Es altruista y quiere colaborar • Tiene capacidad de criterio • Busca el desarrollo profesional	• Objetivos y responsabilidades • Colaboración en grupo • Autocontrol • Promoción y desarrollo

Es preciso insistir en la importancia que tienen las expectativas del jefe y del grupo sobre la actitud **X** o **Y** de la persona.

TEORÍA DE MCCLELLAND

David McClelland analizó el modo de pensar de una persona, y no su comportamiento. Empleó el **test de apercepción temática** para registrar muestras de pensamiento que pudieran después estudiarse y agruparse de acuerdo con los intereses o temas dominantes expresados en los relatos. Se trataba de una serie de dibujos con personas en situaciones determinadas, sobre los que los encuestados tenían que elaborar una historia que les sugieran. Una especie de Rorschach sobre un dibujo.

McClelland y sus colaboradores pudieron agrupar las respuestas en tres categorías amplias; cada una representaba un motivo humano identificable. La necesidad de **poder (n-P)** la necesidad de **afiliación (n-A)**, y la necesidad de **logro (n-L)**.

Necesidad de poder. Es la que muestra un individuo que quiere influir sobre el comportamiento de otros. Le interesa más esto que su propio rendimiento.

Tiene muy mala prensa, pero es necesaria para la jefatura (y para la paternidad). De otro modo no cabe dirigir personas, sobre las que necesariamente hay que influir.

Esta necesidad será más o menos positiva según se busque el interés del otro o sólo el propio.

Necesidad de afiliación. Es la que muestra un individuo que se interesa por las relaciones entre personas (el mismo significado que para Maslow), que necesita formar parte de grupos, recibir y dar afecto.

Esta necesidad tiene muy buena prensa, pero si es excesiva incapacita para

una buena dirección. Ese jefe estará demasiado preocupado por la relación para tomar medidas impopulares o, simplemente, para exigir rendimiento.

Si esta necesidad es insuficiente, al jefe le faltará la empatía que precisa para comprender a su gente –y a los demás– y conectar con ellos.

Necesidad de logro. Es la que muestra un individuo que anhela alcanzar cosas difíciles, que disfruta con el reto por sobresalir, por tener éxito.

También aquí el exceso puede llevar a la insolidaridad y dificultar la delegación y el trabajo en equipo, por el deseo de asumir personalmente las responsabilidades. La escasez tampoco es buena: dificulta perseguir la excelencia.

McClelland descubrió que las personas tienen cierto grado de necesidad de afiliación, necesidad de poder y necesidad de logro, pero cada una de ellas con distinta fuerza. Concluyó que estas tres necesidades son los auténticos motores del ser humano.

Una persona puede tener, por ejemplo, elevada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder. Esa persona se inclinaría a pensar más en mantener relaciones cordiales con los otros –jefes, subordinados, compañeros, proveedores...– que en hacer un buen trabajo o controlar a los demás. Pasaría demasiado tiempo comunicándose. Pero colaboraría bien con todos.

Su motivación para el trabajo sería de orden diferente al del individuo de elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

Es necesario insistir en que no hay motivos mejores que otros. El resultado final depende de los valores subyacentes y de la composición final de las tres necesidades.

TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Frederick Herzberg se propuso encontrar qué es lo que le produce satisfacción en el trabajo a la persona y qué le causa descontento. Tras una serie de estudios, observó que los factores implicados en la una eran distintos de los que causaban la otra.

Herzberg concluyó que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción. Ello es debido a que los factores que producen la satisfacción, al faltar, no necesariamente se traducen en situaciones de

insatisfacción. No es una cuestión meramente semántica

E, igualmente, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la falta de insatisfacción. Conclusión: satisfacción e insatisfacción no son los extremos de un continuo, sino de dos, más bien paralelos e independientes entre sí:

Herzberg establece la existencia de dos tipos de factores: **higiénicos** y **motivadores**.

Los factores **higiénicos**, también llamados ergonómicos, tienen relación con el *entorno*, con las condiciones y el ambiente del trabajo. Su presencia en mayor o menor grado propicia la aparición de más o menos insatisfacción.

Algunos de esos factores, como las necesidades biológicas, tienen relación con la naturaleza humana. Y otros, con características humanas como la necesidad de seguridad, de afiliación...

Son externos al trabajo en sí: la política y las normas de gestión de la Organización, el estilo de mando de la jefatura, las relaciones interpersonales con los superiores, los compañeros o los subordinados, las propias condiciones de trabajo –iluminación, temperatura, ruido, incomodidades...–, la retribución, el estatus social y la seguridad...



En resumen, conciernen a la *situación* en que lo hace la persona, al entorno material y social en que se trabaja.

Cuando estos factores no son positivos se produce insatisfacción, es decir, el trabajador se sentirá desmotivado. Pero ello no significa que sean motivadores en sí; porque cuando sean positivos no se dará satisfacción.

Por ejemplo, tener una temperatura agradable no implicará que los trabajadores se vayan a sentir motivados. Pero una temperatura desagradable sí que creará una clara desmotivación e insatisfacción.

Vuelve a haber correlación con el modelo planteado por Maslow: la carencia de los tres niveles inferiores de la pirámide supondría factores higiénicos.

Los factores **motivadores** hacen referencia al *contenido* del trabajo, a la tarea en sí.

Son factores motivadores el logro, el reconocimiento, la autonomía, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, la posibilidad de ser creativo, el desarrollo personal y la posibilidad de carrera profesional.

En resumen, se refieren a **lo que hace** la persona. Se hallan ligados a la tarea en sí. Estos elementos actúan como factores de satisfacción, es decir, son motivadores del comportamiento de cara a la tarea.

En la correlación con el modelo planteado por Maslow, la presencia de los dos niveles superiores de la pirámide supondría factores motivadores.

El interés producido por los factores motivadores puede llevar a una persona, en un caso extremo, a soportar la desmotivación provocada por la ausencia de factores higiénicos. Por ejemplo: un artista puede trabajar sin tregua en un estudio pasando cierta hambre y cierto frío. Sin embargo, esta situación no es normal, ni se da con demasiada frecuencia.

Consecuencia: aumentando la satisfacción no se elimina la insatisfacción, ya que ésta depende de otros factores. Y, viceversa, si se disminuye el grado de insatisfacción, no con ello se logrará la satisfacción. Tienes que trabajar en las dos direcciones simultáneamente.

Principios del enriquecimiento vertical del trabajo

Para lograr satisfacción en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento vertical de las tareas (*job enrichment*), que supone convertirlas en un desafío a

través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos:

- Aumentar la responsabilidad individual y la libertad en el trabajo.
- Dar a cada persona una unidad natural de trabajo, proporcionándole la posibilidad de terminar productos o servicios completos. Habrás observado que en algunas cajas de bombones viene el nombre de la persona responsable de su empaquetado.
- Eliminar ciertos controles; tantos como sea posible.
- Introducción de tareas nuevas y más difíciles.
- Dar oportunidad a los individuos de que se conviertan en expertos, asignándoles tareas específicas.
- Dar información al trabajador para que conozca la valoración sobre su trabajo.
- Facilitar la formación profesional y el desarrollo personal.

El enriquecimiento del trabajo no puede ser una medida aislada. Debes convertirlo en un hábito directivo permanente. Cada puesto debe ser enriquecido de continuo mientras lo admita la capacidad de quien lo desempeña. Si el colaborador supera ese marco, debe ser promocionado a otro superior.

Esta es, por otra parte, la única forma eficaz de evitar la aparición de lo que se conoce como “Principio de Peter” (todo el mundo asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia y permanece allí, con lo que todos los puestos de una organización tienden a estar ocupados, permanentemente, por incompetentes).

Bastaría con ir aumentando progresivamente la delegación hasta que una parte suficientemente importante de las tareas recibidas del superior se lleguen a desempeñar, de modo habitual, eficazmente.

O dicho de otro modo: primero se tantea la capacidad para desempeñar un puesto. Entonces, y sólo entonces, se confirma oficialmente el nombramiento.

Motivadores implicados

En mayor o menor medida, los motivadores implicados en los principios de enriquecimiento anteriores son:

- Responsabilidad.
- Logro.
- Prestigio o reconocimiento.
- Desarrollo.
- Aprendizaje.
- Promoción.

Pero quizá el más importante es el de dar un sentido a la propia existencia y al trabajo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoy existe un esfuerzo continuo por aplicar los conocimientos de la investigación sobre motivación a la actividad cotidiana de la organización.

En conjunto, las técnicas utilizadas se denominan **Desarrollo Organizacional**. Lo entendemos como un proceso sistemático de configuración más efectiva de la organización, proceso en el cual deben tenerse en cuenta puntos de vista tanto estructurales como organizativos y motivacionales.

EL DINERO COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN

En mis seminarios siempre se produce una larga polémica sobre este punto.

Existe, difundida muy ampliamente, la creencia de que el dinero es el factor motivador por excelencia. Es una creencia enormemente peligrosa: dado que prácticamente nunca existe la posibilidad de gratificar con dinero al personal que uno dirige, la excusa para no esforzarse en motivar está servida.

El dinero es, por supuesto, de acuerdo con **Herzberg**, un factor higiénico, desmotivador, tan frecuente como importante. Sin embargo, no actúa como motivador.

El dinero:

- Es un motivo muy complejo porque supone cosas diferentes para cada persona. Puede suponer la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, de prestigio y casi de todo tipo.

- No es tan todopoderoso como suele suponerse. De hecho, las cosas realmente importantes no suelen poderse pagar con dinero: amor, respeto, prestigio, salud, seguridad... Aunque pueda ayudar, en cierto grado a conseguirlas.

El dinero compra médicos y remedios, pero no salud. Compra sexo, pero no amor. Compra sumisión, pero no respeto, ni prestigio. Compra libros y matrículas, pero no conocimiento.

- Su característica más sutil e importante es su poder como **símbolo**. Puede simbolizar casi cualquier cosa que la gente quiera. Sobre todo en una cultura como la actual.
- Los problemas de dinero en la organización no son, prácticamente nunca, problemas de corte económico, sino de **agravio comparativo**. Hay dos quejas tipo: “Hace lo mismo que yo y cobra más” o “Hace menos que yo y cobra lo mismo”. Vienen a ser una misma reclamación: la de reconocimiento, más que de dinero.
- El impacto mayor del dinero se debe a su carácter de valoración de la persona –por parte de la organización– y a la repercusión social que ello comporta.

En una empresa que yo dirigía me vino en una ocasión el Jefe de Personal a solicitar un aumento en nómina del diez por ciento, comprometiéndose a devolvérmelo en mano al día siguiente. ¿El motivo? Ésa era la diferencia entre su salario y el del Jefe de Administración. Habían entrado a la vez en la empresa. Eran amigos. A veces salían a cenar con sus mujeres. Y no soportaba la diferencia.

¿Problema de dinero? Evidentemente no.

El dinero lleva a tomar decisiones, pero no motiva. Por dinero, Maradona deja al Boca bonaerense de su alma y se va al Barsa. Pero no se motiva a jugar mejor, sino que se dedica a disfrutar de la buena/mala vida. Por dinero se casa una persona con otra, pero eso no la motiva a amarla.

Cuando se produce una subida salarial o se recibe una gratificación hay un aumento puntual de motivación. Se debe, esencialmente, al reconocimiento público que eso comporta.

EL RETO COMO MOTIVADOR

En el trabajo que se realiza aparecen dos parámetros esenciales, uno objetivo, de la tarea, y otro subjetivo, de quien la realiza:

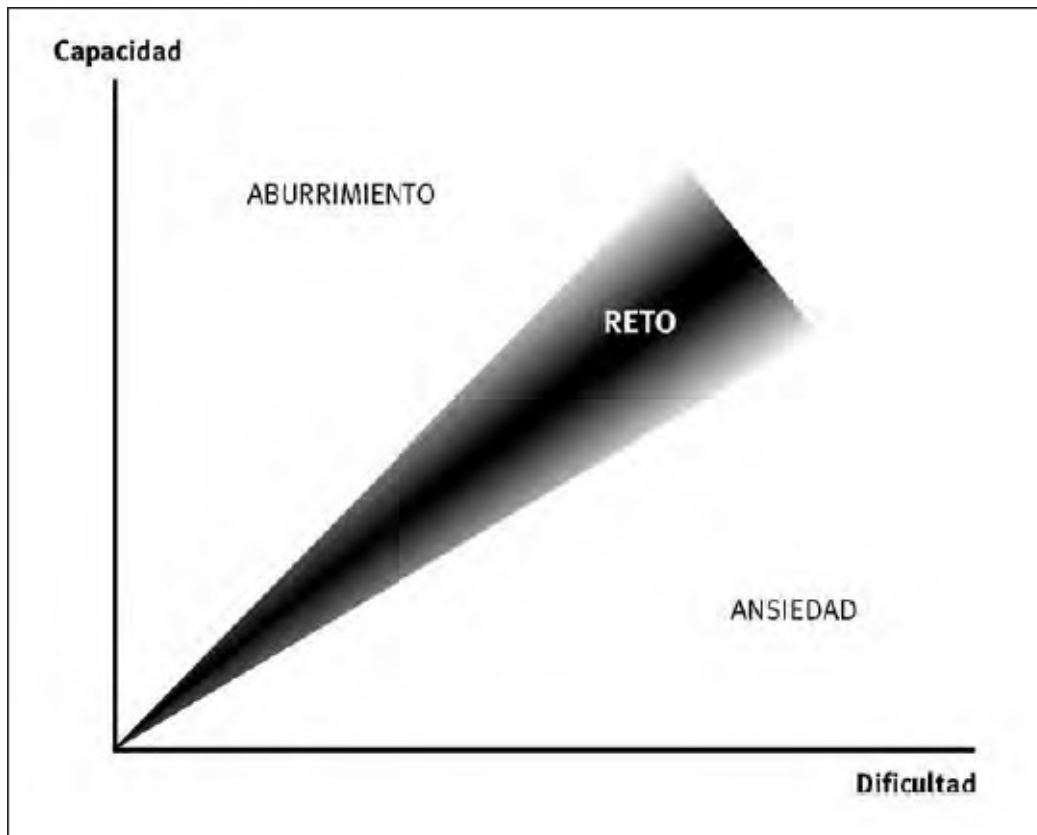
- La **dificultad** de la tarea.
- La **capacidad** o habilidad para realizarla.

Cuando hay un cierto equilibrio aparece el reto y la tarea es atractiva.

Cuando la capacidad de la persona supera claramente a la dificultad de la tarea, aparece el aburrimiento.

Cuando la dificultad de la tarea supera claramente a la capacidad de la persona, aparecen la ansiedad y, al final, el estrés.

Como jefe, te interesa mantener siempre a tus colaboradores en ese estrecho cono de reto, planteándoles, según se van desarrollando, quehaceres cada vez más difíciles y más retadores.



¹ Por ejemplo, cada vez más personas sufren problemas de espalda por las posturas ante el ordenador. Ya superan el 25%.

Capítulo 3

Comunicar

1. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación es la capacidad que tenemos para relacionarnos entre nosotros.

Dedicas a ella del orden del 85% de tu jornada. De modo que es importante. Es la causa de tus éxitos... y de muchos de tus problemas.

La comunicación es **un hecho inevitable**. Incluso cuando no hablamos, estamos comunicando. Se produce en todos los ámbitos de nuestra vida; y, por supuesto, en la organización, en la colaboración con otras personas. Sobre todo en el ejercicio del liderazgo.

Es imposible establecer una relación sin comunicar, ya que las personas comunicamos no sólo con la palabra. Comunicamos o transmitimos nuestras ideas, pensamientos y emociones con todo nuestro cuerpo, no sólo de modo involuntario, sino también inevitable, sin necesidad de expresarlo con palabras.

Hay una inquietante paradoja en la comunicación. Nadie está contento con la comunicación que recibe: siempre hay quejas. Pero nadie alberga dudas acerca de la que emite. Esta evidencia implica una importante paradoja. Y justifica la dificultad de mejorar una capacidad... que nadie cree necesario mejorar a nivel personal. Porque todos nos comunicamos bien. Son los otros los que no nos entienden.

Eso está incluso en el lenguaje. Cuando damos una explicación, acabamos preguntando ¿me entiendes? El fallo se le supone al otro.

Impartiendo un seminario al primer nivel, en una organización importante, pregunté a los asistentes:

—¿Qué tal la comunicación?

—Del Consejo a nosotros, de pena. Nos enteramos de las cosas por la prensa.

—¿Y de vosotros a vuestro equipo?

—Inmejorable, de veras. Se lo contamos todo.

Una semana más tarde asistían directivos del segundo nivel. Repetí la pregunta. Y recibí una respuesta similar:

—De nuestros jefes a nosotros, muy floja. Nos enteramos de las cosas tarde y mal, si es que nos enteramos.

—¿Y de vosotros a vuestro equipo?

—Estupenda, de veras.

A la semana siguiente trabajé con el tercer nivel. Ni que decir tiene que se repitió el mismo diálogo. Siempre con la sorpresa sincera de los participantes de que sus colaboradores estimaran deficiente su comunicación.

Quien desempeña un puesto de jefatura viene a tener, según las estimaciones realizadas, unas quinientas transacciones de comunicación diarias con otras personas.

Sería imposible dirigir o motivar eficazmente, por citar funciones esenciales, sin una adecuada comunicación.

El concepto comunicación es pues inseparable de la **relación interpersonal**. Y, por supuesto, del ejercicio de la dirección. Es importante que tengas presente esta primera idea cuando inicies procesos de comunicación.

La gente necesita comunicarse. Cuando se encuentran conocidos, en un entorno cualquiera, se comunican de inmediato. Ocurre, incluso, entre desconocidos. ¿Qué se busca en una conversación ocasional en un ascensor? Algo tan sensato como establecer o reforzar una relación, “vender” la imagen social o, simplemente, mostrar buenas maneras.

En el ámbito de las organizaciones los procesos de comunicación, constituyen uno de los factores más importantes para conseguir unas relaciones satisfactorias que contribuyan a la consecución de los objetivos previstos. Te interesa manejarlos eficazmente.

COMPONENTES DEL PROCESO

La comunicación interpersonal es el proceso por el cual se transmite una información de una a otra persona.

Siempre que se produce entre dos personas estamos hablando de un proceso en el que intervienen los siguientes elementos:

- **Emisor:** es la persona que emite el mensaje.
- **Canal:** es el medio por el que se transmite el mensaje.
- **Receptor:** es la persona que recibe el mensaje.
- **Código:** idioma, lenguaje, gestos, etc., por el que se emite la información.
- **Mensaje:** constituye la información a transmitir.

- **Contexto:** el entorno en el que se produce la comunicación.
- **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor.
- **Barreras:** elementos que pueden impedir o distorsionar la comunicación.

EL FLUJO DEL PROCESO

La comunicación consiste en la transmisión de una información. No es nunca gratuita. Su fin es cambiar una conducta; mover a otra persona a hacer algo que no hubiera hecho espontáneamente sin esta comunicación.

Para alcanzar este objetivo, el mensaje que se comunica debe ser:

- **Percibido,**
- **Comprendido,**
- **Aceptado.**

De otro modo, el tiempo y el esfuerzo dedicados a la comunicación habrán sido inútiles. Es preciso, por tanto, dar la suficiente calidad a estos pasos como para conseguir la eficacia que se persigue.

El problema mayor que aparece en la comunicación es el de no llegar a ser comprendido; o ser comprendido a medias o defectuosamente. En ambos casos no se consigue alcanzar el resultado que se pretendía.

El interés existente por la comunicación ha provocado diferentes intentos por desarrollar modelos que pueden dar una explicación de dicho proceso.

Para conseguir una comunicación eficaz es preciso tener en cuenta los citados elementos:

- Mensaje.
- Codificación.
- Emisión.
- Canal.
- Barreras.
- Recepción.
- Decodificación.

- *Feedback.*
- Contexto.

Mensaje

No siempre se tiene clara la idea a transmitir. El error más frecuente es precipitarse antes de madurarla, de tenerla clara. Cuando el asunto es importante vale la pena pensarlo un poco para darle la forma más adecuada.

Codificación

El proceso de comunicación empieza cuando el emisor da forma a las ideas o sentimientos que desea transmitir en un código (habitualmente palabras, pero puede revestir otras muchas formas: gestos, banderas, morse...) en su mente. Esto es, traduce sus ideas según el código del lenguaje que va a utilizar.

En esta fase, la dificultad radica en que el emisor no encuentre las palabras o el código adecuados, ya sea por falta de dominio del lenguaje, ya sea por su estado de ánimo, o por cualquier otro motivo. Por lo general, cuando estamos tensos o fatigados nos expresamos peor.

Pero probablemente la causa más frecuente es el exceso de confianza o la prisa.

El exceso de confianza aparece, ligado a la prisa, con las personas con las que tenemos un contacto más frecuente: equipo y familia.

Es probable que en los últimos meses, sin ir más lejos, hayas tenido un plantón “en el bar del otro día” mientras la otra persona –quizás tu pareja– te esperaba en otro bar de otro día.

Con la gente de confianza es normal pretender que nos adivinen:

—Tráeme eso de allí.

Aparte de la necesaria precisión, lo más importante es que el código a utilizar sea el adecuado, por compartirlo con el receptor. Hablar un estupendo castellano con un chino que lo ignora...

Observa lo que hacemos con un crío. Le preguntamos: “¿Está papá?”. Pero no le preguntamos por Pedro, si ése es su nombre. Usamos su relación, su código.

No es habitual el caso de utilizar un código desconocido para el otro. Pero sí el de emplear uno que no maneje suficientemente bien. Un caso frecuente de lenguaje inapropiado es el abuso de términos técnicos que quizá no son conocidos por el otro. Es bastante habitual en la relación entre médico y

paciente, aunque quizá, en este caso, es eso precisamente lo que pretende el facultativo: que el paciente no se entere.

¿Hay, entonces, que abstenerse de utilizar términos técnicos que son más precisos? No necesariamente. Pero conviene asegurarse de que son comprendidos:

“En ese nuevo paradigma, en ese nuevo marco de referencia”...

En la codificación resulta tanto más útil un término cuanto más preciso es.

Observa cómo puede aumentar la precisión al referirse al vehículo implicado en un accidente:

- Cacharro.
- Vehículo.
- Automóvil.
- Utilitario.
- Renault.
- Renault Clio verde, matrícula xxxx.

Por su propia naturaleza, muchas palabras son polisémicas, es decir, tienen varios significados. Por ejemplo, “cara” puede referirse al rostro de una persona, a la mitad de una moneda, a la parte visible de la luna, al coste excesivo de una cosa... En tal caso, es la frase la que debe dejar claro el significado concreto.

Emisión

A la codificación sigue la emisión cuando la palabra pensada se convierte en palabra hablada o escrita, esto es, en un sonido que se transmite en forma de onda dirigida hacia el receptor (en los casos más frecuentes); o en un símbolo que se escribe; o en un gesto que se muestra; o....

En la conversación normal, entre la codificación y la emisión transcurren fracciones de segundo. La emisión puede tropezar con dificultades cuando el emisor padece trastornos del lenguaje.

En el lenguaje escrito, la emisión es más lenta, y por tanto más reflexiva.

Canal

Es el vehículo por el cual el lenguaje viaja del emisor al receptor. Tenemos dos canales básicos en la comunicación interpersonal: el verbal (hablado y escrito) y el no verbal. De este último hablaremos más extensamente en un apartado posterior.

El escrito es más lento que el verbal, pero queda registrado. Esto lo hace preferible para la comunicación de datos o de informaciones importantes. Otra ventaja del escrito es que es asincrónico. No precisa, como el teléfono, que ambas personas coincidan en el tiempo. (La comunicación cara a cara es preferible, pero exige, también, que coincidan en el espacio). Todo ello explica el auge explosivo del correo electrónico.

Hay canales más seguros que otros según las circunstancias. El hablado suele ser más seguro. Pero dejar un mensaje en el contestador no garantiza que se escuche; ni el plazo en que se haga, si es que se hace. Tampoco un mensaje electrónico: su recepción es más segura, pero no está garantizado el plazo. En todos los casos, la única garantía es un *feedback* adecuado.

El móvil tiene una ventaja logística innegable sobre el teléfono fijo. Pero es un canal menos seguro tecnológicamente. Cuando ambos están disponibles, es preferible el fijo; no tiene problemas de batería, de cobertura, de interferencias...

Recepción

El receptor es la persona que recibe el mensaje. Conviene que lo haga con las mejores garantías y que evite las dificultades que pueden surgir en su entorno o en el entorno del emisor.

En esta fase pueden surgir dificultades, ya sea porque el receptor padece defectos auditivos (un sordo no recibirá tus palabras), ya porque no está atento al mensaje.

Una persona que esté pendiente de un programa de televisión no es probable que reciba debidamente un mensaje.

En el mensaje escrito, la primera dificultad es no recibirlo; la segunda, no leerlo; la tercera, no interpretarlo (decodificarlo) correctamente.

Decodificación

Para completar el proceso de comunicación, el mensaje debe ser decodificado por el receptor.

Si es chino, te oye, te recibe, pero no te va a decodificar. Alguien absorbido por un partido o una película oye tus palabras, pero puede que tampoco te perciba más que como un ruido molesto. No las va a decodificar.

En todo caso, el receptor lo decodifica y lo interpreta en función de sus propias ideas y vivencias.

Hemos de tener muy en cuenta quién recibe nuestros mensajes, ya que, de lo contrario, pueden tener un efecto no deseado. (“¿Tomamos unas copas?” puede ser percibido de modo muy diferente por un occidental y por un musulmán).

La retroinformación (*Feedback*)

Otro elemento muy importante en el sistema es la retroalimentación, que suministra una respuesta del receptor hacia el emisor, como verificación del mensaje recibido. La respuesta debe codificarse en modo diferente al percibido, de otra forma resultaría inútil.

El emisor sabrá entonces si el receptor ha recibido y ha entendido su mensaje.

“De acuerdo, en el bar del martes pasado” supone lo mismo que “en el bar del otro día”. Pero verifica el acuerdo... a menos que el martes fueran a más de un bar.

Solo a través de una retroalimentación eficaz estaremos en condiciones de evaluar si se ha conseguido el objetivo.

Contexto

Nuestro proceso de comunicación está incluido en un universo siempre cambiante de objetos, acontecimientos y personas.

Los contextos de comunicación, nunca se repiten. Por eso, la comunicación es un fenómeno extremadamente contingente y los hechos que se suceden antes o después de un proceso de comunicación pueden influir profundamente en su resultado.

Cuando llevas a cabo un proceso de comunicación debes tener en cuenta todos estos procesos que suceden a tu alrededor, si quieres conseguir el resultado

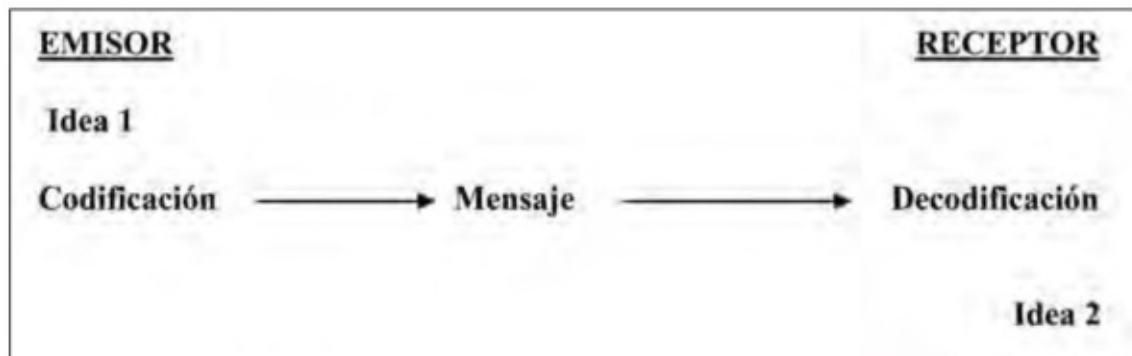
que persigues.

Objetivo

Es lo que pretendes conseguir con la comunicación. Puede haber más de un objetivo al iniciar una comunicación.

El objetivo puede variar a lo largo del proceso comunicacional. Cuando el objetivo del emisor y el del receptor difieren totalmente se produce una ruptura en la comunicación. Cuando tiene partes en común y partes en desacuerdo cabe iniciar un proceso de negociación. Cuando se está de acuerdo en lo básico se cierra la negociación.

ESQUEMA DEL PROCESO



FALLOS EN EL PROCESO

Suele haber una notable diferencia entre lo que el emisor pretende comunicar y lo que el receptor capta. Para que la comunicación sea eficaz no es suficiente con transmitir un mensaje, sino que es necesario que tenga para el receptor el mismo significado que para el emisor. En muchas ocasiones esto no se produce y entonces hablamos de degradación de la comunicación.

DEGRADACIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Esta degradación condiciona la eficacia de la comunicación y suele estar provocada por dos factores:

- Nuestra **percepción** y nuestras **creencias**.
- Las **barreras a la comunicación**.

Barreras a la comunicación

En una situación de interacción social, como es la comunicación, intervienen personas con sentimientos, intereses y estados de ánimo particulares que cuando se hacen patentes se transforman en verdaderas **barreras a la comunicación**.

Cabe destacar:

- **Barreras personales**
 - *Percepción*
 - *Actitud*
 - *Estado de ánimo*
- **Barreras lingüísticas**

Barreras personales

La Percepción

No se ven las cosas tal y como son, sino tal y como nos parecen.

Se ve a los demás según nuestras necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales.

Lo mismo ocurre en las relaciones de trabajo: en muchas ocasiones las ideas que se forman sobre los demás no se corresponden con la realidad. Nos enfrentamos a la comunicación con ellos a partir de valoraciones a veces equivocadas.

Los procesos de percepción y comunicación forman un sistema.

Nuestra percepción es muy selectiva. De cada mensaje tomamos lo que más nos conviene, lo que confirma nuestras ideas previas, lo que está de acuerdo con nuestros intereses.

El proceso perceptivo nos ayuda, pues, a seleccionar y separar los estímulos no deseados. También, por otro lado, nos ayuda a organizar lo que vemos y oímos para convertir en orden lo que de otro modo sería un caos.

Para facilitar nuestros procesos y reducir la cantidad de datos con los que hemos de trabajar; y para defendernos, por otra parte, de los que harían disminuir nuestra propia estimación, utilizamos habitualmente varios recursos.

- **ESTEREOTIPOS.** Esquemas simplistas en los que tratamos de encasillar a los demás. Son tipos o categorías de los que nos servimos, a veces, para clasificar, de una manera rápida y expeditiva, a costa de deformar gravemente lo individual. (“Los latinos son ardientes”; “los alemanes son cuadriculados”...).
- **EFFECTO HALO.** La opinión que tenemos, favorable o desfavorable, para colorear todo lo que sabemos acerca de una persona. (“Todo lo que hace mi artista predilecta tiene encanto”). En este efecto se apoya la publicidad al utilizar a los famosos para promocionar productos.

A veces puede existir una relación aparente, como cuando una actriz bella promociona un producto para el cutis. En otras ocasiones no la hay en absoluto, como cuando una tonadillera o un futbolista anuncian que van a votar a un determinado partido político. Si se tratara de un intelectual cabría suponer un valor a su opinión, pero en los casos citados...

- **PROYECCIÓN.** Atribuir nuestros propios sentimientos y características a otra persona. (“Mi jefe me tiene manía”... cuando soy yo el que se la

tiene).

- **EXPECTABILIDAD.** “La profecía que se autocumple”. Es el proceso por el que una persona hace que ocurra lo que desea o lo que teme que ocurra. (“Me voy a caer”... y me caigo.”). “Con Fulano no hay quien se entienda”... y no me entiendo).

¿Cómo puede superarse esta barrera?

– **Reconociendo** que:

- La percepción que tenemos sobre los demás nunca es objetiva.
- Con frecuencia se percibe no sólo lo que se ve, sino lo que se espera ver.
- No se ve la realidad, sino que se interpreta, y a eso es a lo que se llama realidad. La realidad es demasiado amplia y compleja; nos valemos de interpretaciones parciales y simplificadas de ella.

– **Evitando:**

- Dejarse llevar por las primeras impresiones.
- Hacer juicios apresurados sobre las personas y lo que dicen.
- Centrarse en los aspectos superficiales de la situación.
- Tener actitudes preconcebidas hacia los demás.

Todo ello resulta difícil, porque cuando se tiene poca información hay que apoyarse en ésa poca. Pero es preciso que mantengas la mente abierta a la posibilidad de cambiar si consigues nuevas informaciones que apunten en otra dirección.

La Actitud

La actitud actúa como filtro en nuestras comunicaciones. Si tienes una actitud negativa hacia los demás o hacia el trabajo, difícilmente estarás en disposición de establecer comunicaciones óptimas. De hecho, acabarás generando actitudes igualmente negativas hacia ti.

¿Cómo empezamos a superar esta barrera?

- Adquiriendo una actitud positiva hacia la comunicación con nuestros interlocutores a partir de la comprensión de su importancia para el cumplimiento de nuestros objetivos particulares y de los objetivos organizacionales.
- Procurando constantemente obtener información de interés para el desempeño de nuestro trabajo y del de nuestros colaboradores.

El estado de ánimo

El estado de ánimo que se tiene en el momento de recibir el mensaje incidirá enormemente en la interpretación que se le dé. Evidentemente, no es lo mismo estar enfadado que relajado, triste o eufórico. Si estás pesimista, lo verás todo negro.

¿Cómo se supera esta barrera?

Aquí, la inteligencia emocional (ver en Liderazgo) tiene su plena aplicación.

Tienes que:

- Mantener la serenidad en todo momento y, especialmente, en situaciones críticas o conflictivas.
- Concentrarte en el mensaje.
- Adoptar una actitud de resolución de conflicto más que de enfrentamiento.

Barreras Lingüísticas

Se producen como consecuencia de un lenguaje inapropiado, del empleo de palabras ambiguas o polisémicas (con varios significados), o de una presentación incorrecta del mensaje.

¿Cómo puede superarse esta barrera?

- Empleando un lenguaje sencillo, correcto y sin ambigüedades. Con clarificación de los términos técnicos que se consideren convenientes, pero de los que no se esté seguro de que el interlocutor los comprende.
- Ordenando los mensajes de manera lógica, clara y comprensible.
- Adaptando el lenguaje a las características de la otra persona. Es decir, asegurándose de utilizar un código común.
- Repitiendo y enfatizando las ideas más importantes, a ser posible, en más de una formulación, como nos enseña la PNL (ver más adelante).
- Preguntando. Verificando.

EL *FEEDBACK* COMO CIERRE DEL PROCESO

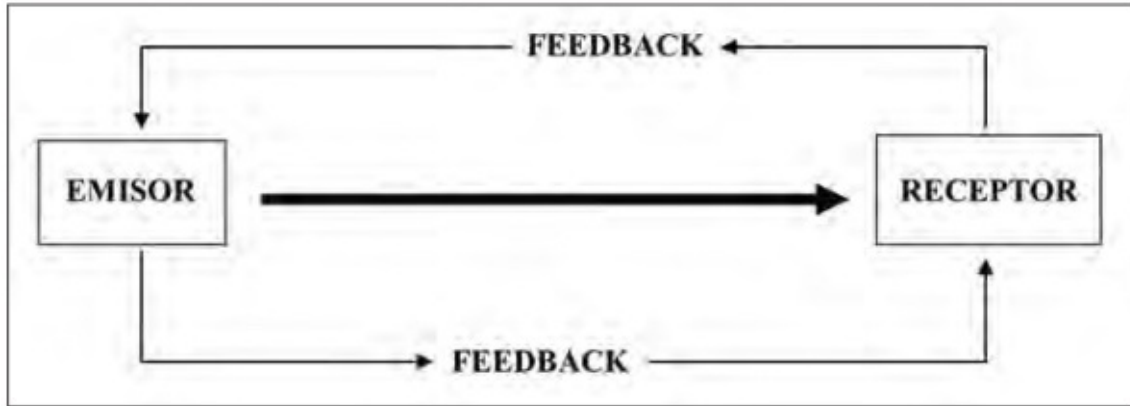
El *feedback* (la retroalimentación) supone dar la oportunidad al receptor de que se convierta en un emisor que te transmita:

- Lo que ha **escuchado** de tu mensaje.
- Lo que ha **entendido**.
- Lo que **acepta**.

Esto es fundamental, pues te permite estar al tanto de:

- Cómo funciona tu capacidad comunicativa.
- Cómo se captan tus mensajes.
- En qué medida se te aceptan.
- Qué tipos de problemas existen o pueden surgir.

COMUNICACIÓN SATISFACTORIA



En mi primera empresa de consultoría manejábamos una idea: el rendimiento de la comunicación alcanza el 100% sólo en el interior de un cerebro. Entre dos interlocutores habituales –mismo equipo, misma familia– está en el entorno del 33%. Y entre dos desconocidos, sobre el 3%.

Puede que parezcan cifras escandalosas, pero no deben quedar lejos de la realidad.

LA VENTANA DE JOHARI

Joseph Luft y Harry Ingham plantearon la llamada “ventana de Johari”.

Hay en cada uno de nosotros una parte que conocemos y otra que desconocemos.

A su vez, los demás conocen una parte de nosotros y desconocen otra.

La combinación de esas zonas permite la llamada ventana de Johari. El cruce de las divisiones horizontales y verticales genera cuatro zonas. Se denominan

- **abierta** o pública,
- **privada**,
- **ciega**
- **desconocida.**

Es como un retrato de una persona. Contiene cuanto se desea conocer de ella: deseos, necesidades, temores, metas...

Lo conocido, en lo que existe una percepción común, constituye la zona **ABIERTA** o pública. Contiene sentimientos, actitudes y comportamiento que comprendemos y que los demás interpretan.

Ocultamos a los demás la parte de nosotros mismos que no deseamos que sea conocida públicamente (zona **PRIVADA**). Hay en ella miedos, pensamientos ocultos, deseos íntimos no confesados.

Los demás ven en nosotros aspectos que a nosotros mismos nos son desconocidos (zona **CIEGA**). Nuestros tics, por ejemplo, nos suelen pasar desapercibidos. Si hubiésemos de simbolizarlo corporalmente, señalaríamos nuestra nuca, que sólo los demás pueden ver.

Y por último, existen en nosotros mismos puntos oscuros para nosotros y para los demás (zona **DESCONOCIDA**), pero que a veces motivan reacciones que chocan con las conocidas.

Las zonas tienen un carácter simbólico en cuanto a su tamaño. La actitud de la persona las puede hacer variar a través de su comportamiento.

VENTANA DE JOHARI



Si estoy **entre desconocidos**, mis áreas abierta y ciega serán pequeñas:

abierta	ciega
privada	desconocida

Si me dedico a un serio esfuerzo de **introspección**, para llegar a conocerme bien, mis áreas abierta y privada serán grandes:

abierta	ciega
privada	desconocida

Si **me comunico bien** con los demás, mis áreas abierta y ciega serán grandes:

abierta	ciega
privada	desconocida

Si, además de haber practicado la introspección, me comunico bien y abiertamente con los otros, aprenderé a verme también con los ojos de los demás, y llegaré a conocerme mejor.

La persona a la que representa esta ventana es una **buena comunicadora**.

abierta	ciega
privada	desconocida

AL COMUNICARTE

Es conveniente que tengas en cuenta, ante todo, un principio:

Habla siempre con una intención

Pueden ser intenciones muy diversas: informar, ordenar, divertir, avisar, desahogarte... y mil otras. Pero habla para algo. Evita la comunicación inútil. Y más aún, la negativa. Una y otra aparecen con demasiada frecuencia.

Recuerda que

Eres dueño de tus silencios y esclavo de tus palabras.

También te conviene buscar siempre flexibilidad en tu comunicación. Para ello te será más útil preguntar que afirmar. La afirmación es más tajante, más rotunda. La pregunta deja un espacio al otro para disentir o para matizar y completar tu idea.

Al negociar o discutir

Tengo la convicción de que nadie ha ganado nunca una discusión.

Lo malo de ellas es que el ego de cada uno queda inevitablemente comprometido en la defensa de su postura. Y a partir de ahí...

Pero en muchas ocasiones, como cuando negocies, te verás envuelto en una discusión.

Es difícil en esta circunstancia comportarse con la frialdad y el control que te interesan. Pero en todo caso:

- **No combatas las palabras del otro.** No te interesa. Eso supone llevar al otro a no escucharte y combatir las tuyas.
- **No rechaces; replantea.** Es más inteligente no crear antagonismo y limitarte a plantear tus ideas sin rechazar las otras, aunque no las quieras aceptar.
- **Parafrasea y reformula.** Reformular las ideas del otro no implica aceptación, pero tampoco rechazo. Es menos agresivo.
- **No digas: sí, pero...** ¿Recuerdas tu bachillerato? “*Pero*, conjunción adversativa”. Te conviertes en adversario del otro: le das la razón (“Sí,”) para quitársela de inmediato (“pero...”). No es el mejor comienzo posible.

Resulta preferible olvidarse de *pero* y sustituir la adversativa por una ilativa: “Además, yo añadiría que”... la cuestión es no propiciar el enfrentamiento de argumentos. Eso no supone, naturalmente, tener que aceptar los suyos.

Y recuerda que un buen comunicador:

- Habla poco.
- Escucha mucho.
- Observa más.
- Pregunta mejor.

El *feedback* corporal más simple para manifestar tu acuerdo es asentir con la cabeza y sonreír.

Recuerda también que:

- El pedante y el egoísta abusan de la 1ª persona: yo, nosotros...
- El chismoso, de la 3ª: él, ella, ellos...
- Y el buen comunicador, emplea mucho la 2ª: tú, vosotros...

2. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

COMUNICACIONES FORMALES E INFORMALES

La comunicación en la organización fluye prácticamente en todos los sentidos: a través de las líneas jerárquicas o colateralmente.

Y circula por dos clases de canales:

- Los **informales**, ligados a la afectividad, elegidos por cada uno en función de sus preferencias. Posiblemente, los más frecuentados.
- Los **formales**, líneas oficiales jerárquicas.

La velocidad de circulación, la deformación, la credibilidad, varían según la información se encauce por uno u otro canal.

Cuanto peor funcionan los canales oficiales, cuanta menos información dan, mayor es el uso de los informales. Es como si el ser humano necesitara una determinada cantidad de información. Si no la recibe por un lado, la requiere por otro. El uso del canal informal pone de manifiesto la falta o insuficiencia de la información formal.

Hay jefes de la vieja escuela obsesionados por los rumores. Sólo hay una forma eficaz de combatirlos: dando información veraz. A menos información, más rumores.

No quiero decir con esto que haya que contarle todo. Algunas informaciones deben tener la consideración de confidenciales; pero deben ser las menos. Uno de los cambios importantes de la organización moderna ha sido, precisamente, la democratización del uso de la información. Internet y las redes internas han ayudado poderosamente.

Uno de los puntos conflictivos, atacados por el secretismo, ha sido tradicionalmente el de la nómina, sobre todo la de “los de arriba”. Mala cosa: se acaba sabiendo; o inventando, que es peor.

Si las remuneraciones son justas, y responden realmente a la aportación de cada uno, no debe haber inconveniente en hacerlas públicas.

CANALES DE COMUNICACIÓN FORMALES

Comunicación vertical

Este flujo de comunicación es el que se realiza a través de las estructuras jerárquicas establecidas en la organización. Puede ser ascendente o descendente.

Comunicación descendente

Es la que se establece de superiores a colaboradores, debe utilizar el organigrama de la empresa.

Sus **objetivos** son:

- Dirigir a las personas
- Mantener informados y motivados a los empleados/colaboradores.

- Coordinar las diferentes áreas y proyectos de la empresa.

Podemos distinguir cuatro tipos de comunicación descendente:

- **Instrucciones** sobre las tareas a realizar.
- **Normas** sobre procedimientos y procesos de la organización.
- *Feedback* o retroalimentación al colaborador sobre su desempeño y rendimiento.
- **Información** sobre cambios. Y sobre el futuro de la organización, cuando sea procedente. No hay nada tan desmotivador como enterarse por los medios de comunicación de algo que afecta a la propia empresa.

Durante una de mis tareas como consultor, el Director de RR.HH. me comentó su preocupación sobre cómo y cuándo comunicar a su plantilla que estaba a punto de realizarse la fusión (más bien una absorción) de su empresa con otra grande y muy conocida. Coincidimos en que no se podía dar la noticia por adelantado, porque repercutiría en el precio de las acciones, que aún se estaba negociando. Y convinimos en que había que tener la comunicación preparada, para darla inmediatamente tras la firma.

Así se hizo, colocando la nota en el tablón de anuncios de todas las delegaciones.

Pero como los equipos –era una empresa de servicios– estaban con frecuencia en las instalaciones de los clientes y volvían a casa sin pasar por la delegación, muchos de los técnicos se enteraron por la noche, al llegar a casa, por su mujer o por un vecino, y no por la propia empresa.

Al día siguiente se quejaron seriamente de haberse enterado de ese modo. Y, a pesar de todas las explicaciones que se dieron, no desapareció el malestar.

Problemas de la comunicación descendente

En muchas ocasiones, si no se ha logrado una buena comunicación descendente surgen problemas que hacen perder su eficacia.

El puenteo o bypass

Es el fenómeno por el cual se establece una comunicación directa entre dos miembros del organigrama al margen de las líneas del mismo.

En este caso, podría caber el supuesto de desautorización del directivo si un colaborador suyo recibe instrucciones contradictorias de su jefe directo y de un directivo de mayor categoría que éste.

Demasiados eslabones en la cadena

El conducto de la comunicación descendente a veces tiene demasiados eslabones y el mensaje llega demasiado deformado a su destino. La solidez de las órdenes depende del más débil de sus eslabones: si uno falla el mensaje se pierde en el camino.

Comunicación ascendente

Es un proceso complementario del anterior, se produce del colaborador al jefe.

Sus **objetivos** son:

- Informar al jefe del desarrollo de las actividades.
- Comunicar eventuales problemas o dificultades.
- Permitir al jefe evaluar el grado de eficacia de su comunicación descendente y modificarlo.
- Tomar decisiones a partir de sugerencias planteadas por los colaboradores.
- Permitir a los colaboradores expresar sus necesidades y expectativas.

Problemas de la comunicación ascendente

El principal problema es el **riesgo** que proviene de la situación de desigualdad y dependencia del emisor respecto del receptor.

Es decir, uno de los interlocutores, el superior, tiene el poder de favorecer o perjudicar los intereses del otro interlocutor, de este modo el inferior corre el riesgo de exponer abiertamente sus ideas, pretensiones, comentarios o criterios.

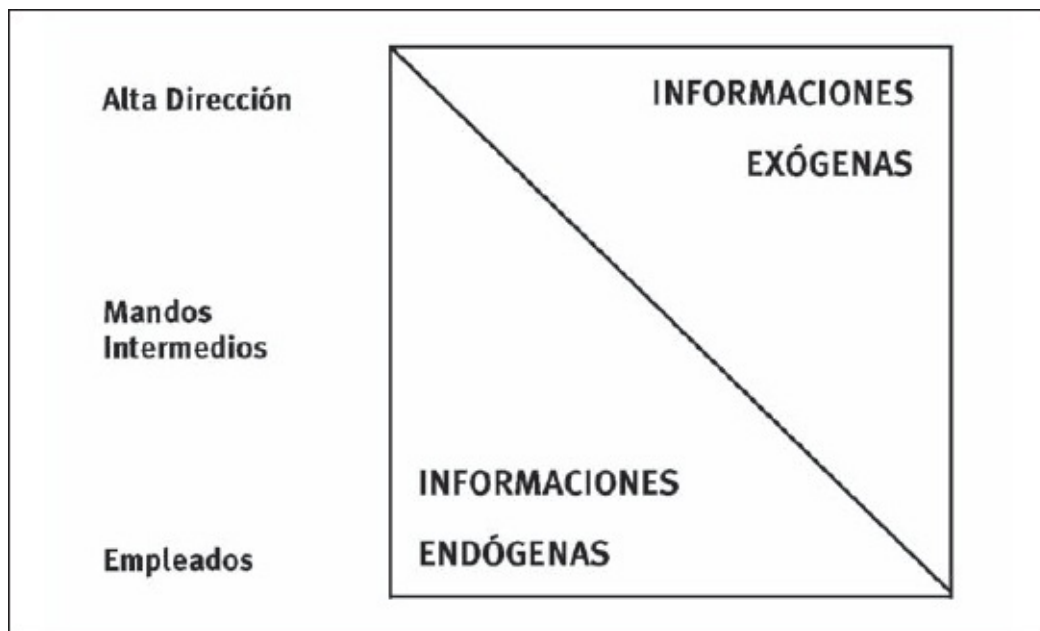
Como consecuencia de este riesgo, lo normal es que el colaborador se reserve parte de la información, la “**filtre**”, o cuente lo que su jefe quiere escuchar. Que resalte lo positivo y oculte o minimice lo negativo, sobre todo si implica cierta responsabilidad de fracaso o negligencia.

Esto provoca en la cúpula el conocido como **Síndrome del Gran Jefe**. Y en política y en nuestro país, el **Síndrome de la Moncloa**, que afecta al presidente del Gobierno.

LA INFORMACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

La información interna y externa no se reparte de una manera uniforme en la Organización. Se las necesita de modo distinto según el nivel jerárquico y la función desarrollada. En general se distribuye según la figura.

- Alta Dirección: Mucha información externa. Escasa interna.
- Mandos intermedios: Conocimiento, esencialmente de información interna
- Operarios y empleados: Conocimiento casi exclusivo de información interna



OBJETIVOS DE UNA POLÍTICA DE INFORMACIÓN

Podemos considerar dos niveles de interés:

- Uno **operativo** en cuanto afecta al puesto de trabajo. Se suele respetar, aunque no tanto como sería deseable.
- Otro **afiliativo**, sobre el entorno, para hacer sentir al empleado parte de un grupo que persigue objetivos comunes. Se suele descuidar, lo que afecta

muy negativamente a la persona y al equipo.

La información sobre la tarea es básica para el sujeto que la realiza pero es insuficiente para asegurar un buen clima y continuidad en el trabajo.

La insuficiencia de información provoca, tensión, sentimientos de inseguridad y reacciones emocionales que pueden ocasionar conflictos, en ocasiones de apariencia absurda.

La información sobre el entorno proporciona beneficios indirectos, pero de indudable valor, entre ellos:

- Una mayor motivación personal.
- Un aumento del sentimiento de pertenencia, de la cooperación y de la coordinación, tanto a nivel de las personas como de los grupos.

PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El retraso de la información

La toma de decisiones es una práctica constante de las Organizaciones. Y la información es uno de los elementos más valiosos para hacerla eficazmente. Pero la información tiene valor en tanto se suministra en el momento oportuno. Así, una información retrasada puede llegar a tener un valor nulo.

La rapidez de transmisión depende fundamentalmente de la longitud del circuito –número de etapas– y del tiempo de estacionamiento en cada una de ellas. Suele haber demasiadas etapas y demasiada demora.

Cuanto más tarde llega la información, peor.

El filtrado de la información

La información está considerada hoy como uno de los recursos básicos, junto a los humanos y los económicos.

Cada persona necesita un mínimo de información para poder efectuar su gestión. Cualquier disminución de este mínimo repercutirá negativamente en su

rendimiento.

A veces el jefe, por miedo a un uso inadecuado, por sentimiento de clase o de su propia importancia y poder, “filtra” más de lo normal la información que recibe, emitiendo hacia sus subordinados una cantidad que está por debajo del umbral mínimo de funcionamiento. Eso provoca la aparición del rumor, de “radio macuto”.

Es claro que en una Organización hay informaciones a considerar como confidenciales y cuya difusión debe ser restringida. Pero **cada persona necesita toda la información que exige la gestión de sus responsabilidades.**

La pérdida de la información

Un fenómeno referente a la información que provoca muchos problemas es la pérdida de información.

Queda dicho más arriba cómo se degrada la comunicación en cualquier forma, aún recibida. Al decodificarla se suele simplificar, con pérdida de parte del mensaje y de detalles que pueden ser relevantes.

Seguramente has jugado en tu adolescencia al *teléfono*. Alguien cuenta algo corto a alguien, éste se lo pasa al siguiente, que se lo pasa a otro... bastan una cuantas personas para que el mensaje inicial resulte irreconocible, chusco y divertido.

En el trabajo la distorsión también se produce, pero el efecto no suele provocar risas como en el juego, sino problemas.

Esta es una de las razones más importantes para que en la organización moderna se hayan acortado todo lo posible las largas cadenas jerárquicas de antaño.

Si el mensaje se envía en algún tipo de soporte –papel, digital, contestador telefónico...– la situación no mejora. Cabe:

- Que no se reciba.
- Que se reciba y no se lea.
- Que se reciba y se lea sólo en parte.
- Que se reciba y se lea tarde.

Se sabe que sólo una de cada cinco personas que leen un informe lo lee entero.

Y es frecuente que un mensaje confiado a una persona no llegue a su destinatario.

Estaba haciendo un trabajo de consultoría para el Presidente de una gran empresa aérea.

Comoquiera que el estudio afectaba a toda la estructura, creí necesario, según mi costumbre, explicar su alcance a toda la plantilla. Sabiendo cómo funciona la comunicación en estos casos elegí tres vías simultáneas.

Primero, en presencia de mi cliente, lo expliqué, durante una hora, al Comité de Dirección: unas ocho personas. Con indicación de que informaran de ello por la vía jerárquica a sus colaboradores.

En segundo lugar, informé de ello al Comité de Empresa, con el mismo ruego de hacerlo llegar a sus representados.

Y, en tercer lugar, pedí al Presidente que firmara y difundiera una carta a todos y cada uno de los enclaves en que había personal de la compañía, muy desperdigados geográficamente.

Durante más de tres meses estuve viajando, entrevistando al personal en su lugar de trabajo. Casi la mitad de ellos no tenían noticia alguna del estudio. Reconocieron que la carta del Presidente, por ejemplo, estaba en el tablón de anuncios, pero que no la habían leído. Habían fallado las tres vías.

3. CÓMO PENSAMOS Y COMUNICAMOS

Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama.

SAN AGUSTÍN

LO QUE NOS APORTA LA PNL

Disponemos de una herramienta tan importante como poco utilizada: la PNL (Programación Neurolingüística). Nos facilita el conocimiento de los demás y de su forma de pensar y de comunicarse. Puedes aplicarla a un sinnúmero de situaciones.

A principios de los años 70 **Richard Bandler** (informático y psicólogo) y **John Grinder** (lingüista), dirigiendo un equipo multidisciplinario, filmaron y estudiaron durante casi diez años a los **mejores comunicadores del mundo**, los que eran **excelentes** en su profesión, en todas las ramas.

Ampliaron los conocimientos que teníamos hasta ese momento de todos los procesos e interferencias que se producen en la comunicación consigo mismo y

con los demás.

La PNL no es una teoría; es una actividad exploratoria, la persecución de pautas de Excelencia. Recoge y utiliza lo que funciona. Estudia los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes (MODELAR). Estos modelos pueden ser enseñados a los demás.

Ni siquiera se plantea el porqué mientras consiga utilidad.

La Programación Neurolingüística (P.N.L.) permite conocer **rápidamente** las formas en que los seres humanos procesamos y expresamos la información. Y en base a esa información se hace posible organizar el mensaje más adecuado. Eso hace posible:

- **mejorar la comunicación** cuando detectamos y empleamos el sistema que utiliza nuestro interlocutor (utilizamos **tres sistemas** para recibir, procesar y emitir la información).

“Las puertas de la percepción son los sentidos” nos dice **Aldous Huxley**. No hay otra vía de contacto con el mundo. Con los sentidos percibimos el entorno (recibimos información). Cuando **pensamos**, no lo hacemos en abstracto: empleamos nuestros sentidos internamente (procesamos información). Con ellos recuperamos nuestra experiencia y nos comunicamos con los demás (emitimos información).

Empleamos los mismos caminos neurológicos para representar la experiencia en nuestro interior –pensar, recordar– que para experimentarla directamente. No pensamos en abstracto, como se supone habitualmente, sino recuperando y reutilizando lo que antes hemos percibido por los sentidos. Un ciego de nacimiento, por ejemplo, no puede pensar en el color rojo: no sabe lo que es. No podemos pensar en un animal que no hemos visto, o en una ciudad que no hemos visitado. Sólo en sus nombres, en lo que hemos leído o visto sobre ellos.

- Establecer una **comunicación no verbal**, independiente del lenguaje corporal.

Principios de la comunicación

- Procesamos la información a través de los sentidos.
- Existen dos niveles simultáneos de comunicación: consciente e

inconsciente.

- Hay que mantener limpios y abiertos los canales sensoriales (evitar interpretaciones).
- No es posible la no comunicación (**Paul Watzlawick**).

Sistemas representacionales

El comportamiento se genera a partir de los sistemas perceptivos. Los llamamos **Sistemas representacionales** porque con ellos nos representamos la *experiencia externa o interna* que estamos viviendo; o que hemos vivido anteriormente; o que imaginamos.

Existen **tres sistemas representacionales básicos**:

V: Visual, que implica la capacidad de recordar imágenes antes vistas, o de crear otras nuevas imágenes a partir de las ya vistas.

A: Auditivo, que es la capacidad de recordar palabras o sonidos escuchados con anterioridad y de formar otros nuevos a partir de ellos.

K: Kinestésico, que es la capacidad de recordar sabores, olores, sensaciones propioceptivas (la sensación de dolor, de hambre o del movimiento de los músculos, por ejemplo), corporales, táctiles, viscerales, y emociones.

Toda nuestra experiencia (interna y externa) puede codificarse como constituida por alguna combinación de estas clases sensoriales y representarse en términos de esos sistemas.

No hay un sistema representativo mejor que los otros; la elección depende de lo que cada uno quiera o necesite hacer.

Por supuesto que, según las circunstancias y la actividad puede primar un sistema u otro. Para disfrutar del Museo del Prado hay que utilizar el visual. Oyendo un concierto, el auditivo. Para bailar o jugar al tenis, necesitaremos el kinestésico. Pero en todos los casos puede haber aportaciones más o menos importantes de los otros.

Todos usamos todos los sentidos, pero tenemos un sistema preferente

Eso nos facilita la comunicación con quienes usan el mismo sistema preferente, pero la dificulta con los demás. Y explica un hecho conocido: nos entendemos enseguida con unos y nos cuesta más con otros. Sin saber por qué.

Cómo conocer el sistema preferente del otro

Podemos utilizar precisamente medios:

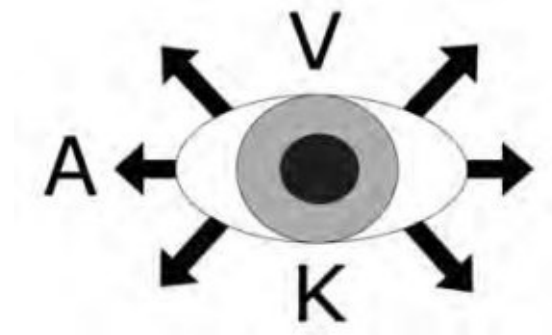
- Visual,
- Auditivo o
- Kinestésico.

Y también la estructura de pensamiento

Medio visual: Accesos oculares

La observación de los movimientos involuntarios de los ojos te permite conocer cómo organizan su pensamiento las personas: mediante las llamadas **claves de acceso ocular**.

Cuando buscamos una imagen, dirigimos una rápida mirada –apenas unas décimas de segundo– hacia arriba. Hacia la izquierda, los diestros, en sentido contrario los zurdos. Este hecho, conocido experimentalmente, ha sido confirmado recientemente en grabaciones cerebrales con el tomógrafo.



Cuando buscamos un sonido, la mirada se orienta a izquierda o derecha, o permanece vaga hacia delante, siempre a nivel de las orejas.

Los sentimientos, las sensaciones de los sentidos, se buscan orientando los ojos brevemente hacia abajo. También lo que llamamos “diálogo interno”: “pues

en cuanto me lo eche a la cara le voy a cantar las cuarenta”...

Medio auditivo: “Predicados”

En la comunicación verbal importa lo que decimos y **cómo** lo decimos.

Este **cómo** se refiere a las palabras o **predicados** que empleamos al comunicarnos. No siempre son tan neutras como nos parecen.

Se consideran **predicados** a los elementos del lenguaje mediante los cuales se manifiesta, involuntaria e inconscientemente, el **sistema representacional preferido** por cada ser humano. Lo visual, auditivo y kinestésico forman parte de todas nuestras vivencias personales. Una persona preferentemente visual tenderá inconscientemente a decir *Mira, niño*, mientras que el auditivo preferirá *Oye, niño*.

Aquí tienes algunos ejemplos:

Ejemplos visuales			
Aparecer	Imagen	Lúcido	A primera vista
Enfocar	Mirada	Brillante	A lo lejos
Prever	Perspectiva	Clarividente	Estar claro
Esclarecer	Panorama	Bonito	Echar una ojeada
Mostrar	Apariencia	Espléndido	A ojo de buen cubero
Observar	Horizonte	Ilustrado	Estar a dos velas
Admirar	Escena	Previsto	Estar a oscuras
Aclarar	Rubor	Oscuro	Punto de vista
Contemplar	Pintura	Tenebroso	Verse las caras
Avizorar	Gráfico	Oculto	Ver la vida de color de rosa

Ejemplos auditivos			
Entender	Audiencia	Armónico	De boca a oreja
Llamar	Lenguaje	Redicho	Prestar oídos
Sonar	Palabrota	Inaudito	Mucho ruido y...
Mencionar	Murmullo	Resonante	Hacerse el sordo
Preguntar	Cantares	Aclamado	En boca de todos
Decir	Malentendido	Oral	En buena armonía
Tronar	Taco	Aplaudido	Dar la nota

Ejemplos kinestésicos			
Degustar	Pelmazo	Querido	Sin pies ni cabeza
Tentar	Encanto	Angustiado	Caer bien a alguien
Agradar	Firmeza	Reposado	Con los pies en la tierra
Apretar	Emoción	Cálido	Con el alma en vilo
Tensar	Olor	Aburrido	Un nudo en la garganta
Estresar	Gusto	Presionar	El corazón en un puño
Calmar	Peso	Ligero	En pie de guerra
Afectar	Rudeza	Insensible	El corazón en la mano
Animar	Suavidad	Adormecido	Coger la idea
Agobiar	Solidez	Mullido	Más pesado que una vaca en brazos

Está claro el interés de utilizar los predicados propios del sistema representacional preferido por el interlocutor para mejorar la comunicación. Pero ¿qué hacer si se desconoce, o son varios, o se está escribiendo? Los grandes oradores de todas las épocas nos dan una pista al repetir las ideas más importantes, probablemente en distintos registros, utilizando los tres sistemas representacionales.

Esto resulta válido tanto en un escrito, si el eventual lector no nos es conocido, como en una entrevista con más de un interlocutor. En este caso, sin embargo, se dispondrá de la información que vayan suministrando los predicados que más frecuentemente vayan utilizando los entrevistadores.

Medio kinestésico: Hablar, respirar

Puedes detectar el sistema preferente observando cómo habla y como respira tu interlocutor. Pensar deprisa hace a los visuales **hablar deprisa** (para poder seguir las imágenes mentales), con **tono de voz alto**. La **respiración es superficial**, con la parte superior del pecho. Es probable que haya **tensión muscular** (sobre todo en los hombros), y que mantengan la **cabeza erguida** y tengan la **cara pálida**.

La **respiración** del auditivo será más bien con el **centro del pecho**. Hablará con **voz clara**, expresiva y resonante. Se expresará bien oralmente, sin prisa, y al escribir buscará las palabras precisas para lo que quiera decir.

Los kinestésicos suelen **hablar lenta y pausadamente** con un **tono de voz profundo**, la cabeza gacha. **Respiran de modo profundo** (desde el estómago). Les resulta fácil **relajarse**.

Estructura de pensamiento

También la estructura de pensamiento es distinta de acuerdo al sistema preferente.

Los visuales (estructura de pensamiento circular)

Representan las ideas en **imágenes**. Pueden recordar o crear imágenes de **varias ideas** en sucesión rápida, mover esas imágenes alrededor del tema central, agregarle más imágenes, unir dos imágenes para hacer una nueva y pasar de una a otra con facilidad. Todo ello sin despistarse y sin perder el hilo.

Las imágenes les aparecen con una velocidad que les permite pasar de una cosa a otra en poco tiempo. Eso da, a veces, la sensación de que no terminan los razonamientos, porque en su cabeza ha aparecido una nueva imagen que ha desplazado a la anterior.

Cuando compren un aparato nuevo lo enchufarán de inmediato y comenzarán a trastear los botones. Enseguida lo tendrán funcionando, aunque quizá un año después todavía no hayan utilizado algunas de las funciones secundarias.

En un examen recordarán que la foto de Carlos V estaba arriba, a la derecha. Y para retener un teléfono visualizarán las cifras o el recorrido del dedo sobre el teclado.

Si una persona visual cuenta una película tres veces la contará de tres maneras distintas, según le vayan viniendo las imágenes en uno u otro caso.

Para trabajar con ellos te conviene **representar tus ideas en imágenes**. Utiliza imágenes, y no conceptos abstractos, para mostrar el proceso, los cambios y las conclusiones de lo que quieras comunicar. Hazles un croquis, aunque sea en el dorso de un sobre.

Los auditivos (estructura de pensamiento lineal)

Los pensadores auditivos suelen concentrarse en **una sola idea** y luego la mueven para dar espacio a la siguiente. Una idea continúa a la otra. Puede molestarles el cambiar de asunto sin haberlo terminado de tratar. El visual les parece precipitado, superficial.

Con ellos te conviene considerar **una idea cada vez** y tratar de cerrar un asunto antes de pasar a otro.

Pueden parecer más lentos que los visuales pero sus razonamientos suelen ser más completos. En lo que llamamos **diálogo interno inclinan la cabeza** hacia un lado, apoyándose en la mano o en el puño (posición de teléfono); a veces repiten en voz baja lo que acaban de escuchar.

Para preparar una oposición recurrirán al magnetofón o a repetir en voz alta los temas, para memorizar el sonido.

Cuando compren un aparato nuevo, lo primero que harán será sentarse a leer cuidadosamente las instrucciones.

Un auditivo relatará un acontecimiento siempre del mismo modo, en el mismo orden. Y se sentirá incómodo, por ejemplo, con el aparente desorden de la exposición de un visual. Al que, a su vez, quizá le aburrirá el orden del auditivo.

Los kinestésicos (estructura de pensamiento de red)

Los kinestésicos contrastan las informaciones que les llegan desde el exterior con sus propias sensaciones y emociones. Consideran las repercusiones de sus ideas y acciones imaginando **cómo se sentirán** él, o las otras personas, en cada circunstancia.

El ambiente y la comodidad influyen sobre su comportamiento. Suelen tener

impulsos intuitivos que les permiten llegar a conclusiones rápidas sin necesidad de realizar un análisis lógico.

En su proceso de pensamiento utilizan **imágenes** e **ideas abstractas** y de vez en cuando pueden quedarse abstraídos en un tema. Pueden utilizar la estructura **de red: lineal o circular**.

Cuando compren un aparato nuevo disfrutaran comprobando la suavidad con que se pulsan los botones o el tacto de su superficie.

Para tratar con ellos **hazlos sentirse cómodos**, comenta las repercusiones de los temas que traten. Y ayúdalos a tener confianza en sus intuiciones.

La estructura de pensamiento a utilizar

Es preciso insistir en que todos usamos todos los sistemas representacionales, pero en distinta proporción. Pero cabría definir el uso de una persona, por ejemplo, como de 55% visual, 25% auditivo y 20% kinestésico.

No hay una estructura de pensamiento mejor que otra. O, para ser más precisos, cada estructura de pensamiento puede resultar más eficaz en un contexto o en otro, para una profesión o para otra.

Conviene utilizar la del interlocutor, si se la conoce. En caso contrario lo más prudente es tener conciencia de cuál es la propia y evitar excesos; o compensar con repeticiones la posible debilidad en la exposición de los puntos esenciales que puedan llegar débilmente al otro.

El problema puede aparecer cuando, por ejemplo, un maestro pretenda imponer a un grupo de alumnos un método de aprendizaje auditivo con magnetofón que a él le ha ido bien. También será útil para un grupo de esos alumnos: los que coincidan con él en cuanto a sistema preferente, pero no para los que difieran. El problema se complicará porque es probable que el maestro lo interprete como torpeza o falta de interés.

Esto explica bien el fracaso escolar en algunas asignaturas de alumnos que más tarde se muestran claramente brillantes en ellas, como el archifamoso de Einstein en matemáticas.

Por supuesto que no se puede ser un buen comunicador si se está muy polarizado en sólo uno de los sistemas representacionales. Lo ideal es ser capaz de manejarse suficientemente en todos.

Eso es lo que ha hecho alguna publicidad inteligente, como la de Grundig, hace ya años. En tres páginas consecutivas aparecían, a todo color, tres mensajes:

- Visual: MIRA, una pupila y predicados visuales.
- Auditivo: ESCUCHA, una oreja y predicados auditivos.
- Kinestésico: SIENTE, la yema de un dedo y predicados kinestésicos.



Como son ilegibles en la foto, los reproducimos abajo. He marcado en cursiva los *predicados*.

MIRA

Descubre una sonrisa. Un sonido. Un color y no los pierdas de vista. Acércate.

Aléjate. Dale la vuelta. Persigue las imágenes. Y atrápalas para siempre en tu memoria... verás la vida tal como es. Como tú la quieras ver. Con la misma nitidez y la misma intensidad de tus propios ojos. Sólo que por ellas no pasa el tiempo. Para que puedas seguir descubriendo escuchando y sintiendo todo lo que has visto.

ESCUCHA

Memorias de África sin *música*. La Guerra de las Galaxias sin efectos especiales.

West Side Story sin *canciones*. Si sólo *miras* la televisión, te estás perdiendo la mitad de la *película*. Por eso los televisores Grundig no sólo incorporan la tecnología más avanzada en *imagen*, sino también en *sonido*. Con toda su *potencia*. En *estéreo*. *Dual*. Y sistema Nicam. Para que *veas*. Y *oigas*. Y *sientas*. Y *disfrutes*. Deja que otros se conformen sólo con *mirar*. Y *escucha* la televisión. Lo *verás* todo *distinto*.

SIENTE

Llorarás de pena. Reirás de alegría. Gritarás de espanto. Sentirás los efectos de una definición de imagen y una calidad de sonido que no te dejen indiferente... para que casi toques lo que veas. Sientas lo que oyes. Y vivas todo lo que mires. Emociónate. Por fin la técnica te hará sentir.

LA LATERALIZACIÓN DEL CEREBRO

Hemisferio lógico, hemisferio creativo

Desde hace tiempo conocemos que, por alguna extraña razón, cada una de las dos mitades –los dos hemisferios– que conforman el cerebro se ocupa de gobernar la mitad opuesta del cuerpo. El hemisferio derecho rige la parte izquierda, y el izquierdo la otra.

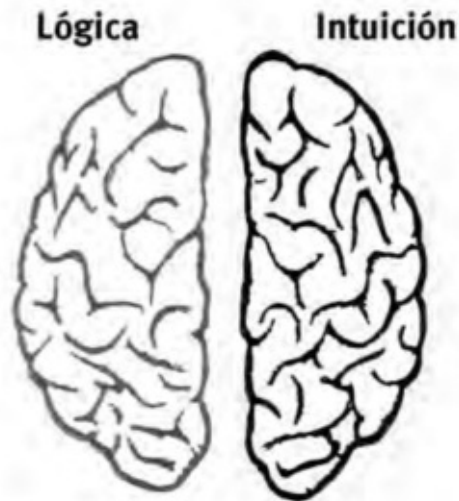
Roger Sperry consiguió el premio **Nobel** por sus trabajos sobre el papel de los hemisferios cerebrales. Demostró que, aunque trabajan perfectamente coordinados, cada uno está especializado en funciones diferentes. No es algo genético, sino aprendido. **Robert Ornstein** amplió notablemente estos descubrimientos.

El hemisferio izquierdo es el que se ocupa de ordinario de la lógica, de lo racional (al menos en los diestros; en los zurdos ocurre en el otro hemisferio). A él le debemos lo que nos caracteriza históricamente como humanos, como “animales racionales”. En el hemisferio izquierdo se sitúa la mayor parte de lo que se refiere al idioma: la gramática, el vocabulario, el lenguaje, todo cuanto supone orden, en procesos de tipo secuencial, como leer un libro. Abstrae de una idea la palabra “casa”, por ejemplo, común para cuantos usan el mismo idioma. Y la aplicará a cualquier alojamiento humano, grande o pequeño, rico o pobre. Actúa como un potentísimo ordenador. Trabaja bien en el análisis, en el detalle.

Pero el hemisferio derecho también es exclusivo del ser humano, aunque haya sido excluido de la definición por los antiguos griegos. También somos animales intuitivos, creativos, en la misma medida que racionales. Es el hemisferio derecho el que realiza la síntesis mientras que el cerebro izquierdo es el que analiza.

Cuando pensamos en una casa, la palabra que la define aparece en nuestro hemisferio izquierdo. Y su imagen, su forma, sus ventanas o su tejado, aparecen en el derecho, distintas, por supuesto, para cada persona. Es como ver un cuadro, un rostro.

Él es el encargado de reconocer las caras, las imágenes, de traducir un concepto de forma visual y de aprender un sistema en su globalidad. Se ocupa preferentemente de las actividades que requieren el uso de la intuición. Están ahí, las formas, la perspectiva la visión espacial, la música, el ritmo, los colores, las artes, la visión de conjunto, la ensoñación diurna y el reconocimiento de modelos, mapas...



Los procesos que afectan a la creación, como son la visión espaciotemporal de arquitectos o ingenieros, la composición de música o la resolución de problemas abiertos –que tendrás que afrontar a diario en el mundo del trabajo– se tratan en el hemisferio derecho.

La intuición no se desarrolla de forma secuencial como en el hemisferio racional, sino súbita. Pero esta facultad ha sido habitualmente reprimida por la mayoría de sistemas pedagógicos, de enfoque lógico y verbal.

En ocasiones, un hemisferio está en actividad y el otro está en relativo reposo, cosa que sabemos porque emite ondas alfa, mensurables con detectores adecuados que nos permiten conocer las zonas que van entrando en actividad al realizar diferentes tareas.

Cada uno de ellos desempeña ciertas funciones mejor que el otro. No cabe dudar de la utilidad del izquierdo en la comunicación; ni de la del derecho en el manejo del entorno que la rodea.

Si quieres destacar debes manejar hábilmente los dos hemisferios, haciéndoles interactuar y complementarse. Muchas de las decisiones tomadas con una fuerte aportación del hemisferio derecho se justifican con pretendidas razones, válidas quizá, pero que no son las que provocaron la decisión. Las personas de muy alto nivel reconocen que en su toma de decisiones difíciles influye el hemisferio intuitivo al menos en un 80%. En cambio en los niveles bajos, las decisiones se toman racionalmente, de acuerdo con las normas o las instrucciones recibidas. La creatividad queda para cuando surgen problemas y se hace necesario improvisar.

Decir que el hombre es un animal racional es verdad¹, pero no toda la verdad.

Su intuición y su creatividad no son menos importantes que su racionalidad.

La colaboración entre ambos hemisferios es continua e importante. Pero nuestra cultura occidental, desde los pensadores griegos a los racionalistas franceses, se ha centrado casi en exclusiva en el izquierdo, dejando atrofiar las capacidades que tienen su asiento en el otro.

Las funciones del hemisferio izquierdo han sido imitadas y potenciadas por los ordenadores, con un papel cada vez más amplio en nuestra vida. Esto hace cada vez más importante desarrollar las facultades creativas e intuitivas, para evitar el desequilibrio.

En nuestra sociedad actual se presiona con tantas exigencias al hemisferio izquierdo (lenguaje, lógica) que el derecho (intuición, creatividad) suele aportar menos de lo deseable. Pero éste también juega un papel muy importante. Sobre todo en la síntesis, en la comprensión global de problemas, de ideas. Su relativa pasividad conlleva que el hemisferio izquierdo tampoco pueda funcionar con su máximo rendimiento.

Lo importante es la interacción entre ambos, que suele producirse de continuo, más que la actuación de cada uno por separado. Cuando una persona logra desarrollar un campo mental débil hasta entonces, este nuevo desarrollo, en lugar de restar fuerza a otros campos, parece producir un efecto sinérgico que mejora el rendimiento de todos los demás campos mentales.

El problema que plantea Ornstein es que el cerebro que tenemos está diseñado en el Pleistoceno. Las amenazas de entonces eran la falta de alimento y librarse de los depredadores; y quizá del incendio del bosque producido por un rayo.

Eso nos dotó de respuestas rápidas a problemas inmediatos. Pero hoy el reto es muy otro. Las amenazas lo son mucho menos perceptibles y a largo plazo. El calentamiento global, la superpoblación, el terrorismo... lo que exige que propiciemos la evolución adecuada del cerebro.

El cerebro y la comunicación interpersonal

Cada hemisferio recibe o responde de modo diferente a los mensajes recibidos.

Es importante añadir, a los efectos de la lateralización de los hemisferios, los que nos aporta la inteligencia emocional (ver en Liderar) acerca del

funcionamiento de los cerebros cortical o cognitivo y límbico o emocional.

El resultado de la comunicación depende de la adecuación de los mensajes. El comunicador eficaz difunde la información intentando llegar cuando es posible a las cuatro áreas citadas: por ejemplo, las cifras, los datos y la argumentación lógica encajan con el funcionamiento del área cortical izquierda; los gráficos, esquemas, mapas mentales y juegos² en el cortical derecho. La diferencia esencial entre los datos estadísticos meramente numéricos y su expresión gráfica es que los primeros deben analizarse en detalle (racional) y los segundos se perciben de golpe, intuitivamente, en una sola ojeada, en forma de síntesis.

Asimismo, cualquier exposición conservadora y tranquilizadora se recibe mejor en el límbico izquierdo; y los ejemplos y anécdotas serán mejor percibidas en el límbico derecho.

Así, por ejemplo, puede ser equivocado y hasta peligroso que un médico proporcione a un paciente información meramente científica cuando lo que esa persona necesita en ese momento es un mensaje tranquilizador que le dé esperanza.

Podemos graficar la adecuación de mensajes por áreas.

Es preciso intentar, al menos, que no haya incongruencia entre los mensajes percibidos por cada una de esas áreas.

PREFERENCIA DE MENSAJES POR HEMISFERIO Y CEREBRO

MENSAJES	Lógico	Intuitivo
Cortical (Cognitivo)	Cifras, datos, argumentos lógicos...	Gráficos, juegos...
Límbico (Emocional)	Normas, rutina, información tranquilizadora...	Ejemplos, anécdotas, parábolas...

4. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Nuestros mensajes suelen ser más complejos de lo que parecen. Una parte importante de la comunicación no la emitimos a través de las palabras que pronunciamos sino mediante otros vehículos: el gesto y el tono de voz.

Nos comunicamos sin cesar; si no con palabras, sí con nuestro lenguaje corporal, en su mayor parte inconsciente, que confirma o desmiente el verbal.

LA LECTURA DE LA COMUNICACIÓN CORPORAL

Cada gesto es una palabra.

Estos gestos son, por cierto, perceptibles por completo para cualquier persona aunque no conozca en absoluto el idioma en que se estén expresando.

Con un equipo numeroso de 1.500 personas, **Albert Mehrabian** realizó una interesante investigación para determinar la comunicación de actitudes en personas de diferentes países, edades y clase social.

El resultado arrojó las siguientes cifras, un tanto sorprendentes a primera vista, sobre los tres vehículos de nuestra comunicación:

– palabra	7%
– tono de voz	38%
– gesto	55%

A pesar de que la primera sensación es de rechazo, la experiencia nos confirma estos resultados. No tenemos ninguna dificultad en captar la violencia de una discusión, aunque tenga lugar en un idioma que desconocemos. Y, en una reunión suele hablar uno, pero todo el mundo está comunicando gestualmente su acuerdo o desacuerdo con lo que escucha, su impaciencia...

Del mismo modo, un bebé percibe el afecto que recibe de un adulto; o un animal doméstico la actitud de su amo; o la amistosa u hostil de un extraño, aunque no comprendan las palabras.

Sabemos, por otra parte, que palabras aparentemente amables pierden su significado si el tono de voz o el gesto parecen desmentirlas.

La comunicación no verbal actúa de dos formas:

- Comunicando actitudes y motivaciones interpersonales, ya que existe una base biológica innata para las señales no verbales, que provoca una respuesta emotiva inmediata y de gran potencia.
- Apoyando la comunicación verbal. El ritmo de emisión, el tono de voz y el énfasis que pongamos son vitales para determinar, por parte de quien nos escucha, el sentido de los mensajes. Los gestos aumentan el significado de los mensajes: sincronizan los cambios de acción de quienes dialogan y nos indican a través de la observación cómo está siendo

percibido lo que estamos diciendo.

Para **Birdwhistell**, en el cara a cara.

El componente no verbal es mayor del 65 por ciento.

Los gestos, como las palabras, son polisémicos, es decir, pueden tener varios significados (*cara* puede ser *costosa* o *rostro*; *rascarse la nariz* puede indicar *picazón* o *mentira*).

Los gestos, como las palabras, se presentan en frases, y las frases no verbales son, en su mayor parte, inconscientes; y por eso siempre delatan la verdad.

Pero los gestos han de analizarse en su contexto y agrupados.

Es necesario saber interpretar la comunicación no verbal. La persona perceptiva lee bien las frases no verbales y las contrasta con las verbales.

Las señales no verbales influyen 5 veces más que las orales

Todo ello recomienda desarrollar más y más nuestra capacidad de comprender la comunicación no verbal.

La congruencia de los distintos mensajes

La consecuencia más importante, quizá, es tomar conciencia de que, cuando existe discrepancia entre los mensajes recibidos de distintas fuentes, se presta más atención a los menos manipulables, pero, en general, toda la persona pierde credibilidad.

La palabra es muy manipulable.

Prácticamente todos somos capaces de decir cosas diferentes de las que pensamos. Lo aprendemos en casa, en familia, en nuestra más tierna infancia.

Nos amonestan con buenos consejos:

—Niño, no se miente.

En ese momento suena el teléfono. Mientras vas a contestarlo te avisan, quizá:

—Si es para mí, que no estoy.

¿Hay enseñanza más eficaz?

Pero el tono de voz y la casi totalidad de los gestos, son difíciles de disimular, salvo para un buen actor.

Así, si las palabras manifiestan tranquilidad o amor, pero el tono de voz o el gesto no confirman esas actitudes, es más que probable que las palabras no sean creídas. Al fin y al cabo, mentir con palabras está al alcance de cualquiera, pero fingir con la voz o con el gesto, no.

EL LENGUAJE CORPORAL

En cualquier tipo de comunicación, en una negociación, en el análisis de un conflicto, resulta esencial estudiar los comportamientos, las actitudes, de los participantes. Las posturas de cada uno, sus gestos o el modo de utilizar el lenguaje corporal proporcionan una información muy valiosa.

Además de sus informaciones explícitas y voluntarias, conviene percibir las subconscientes e involuntarias, más valiosas cuanto que son mucho más difíciles de disimular o falsear.

Las más importantes de ellas las podemos interpretar a través del **lenguaje corporal**, fuente de información cada vez más valorada.

El lenguaje corporal es todo lo que transmitimos por medio de movimientos o gestos. Delata, de modo casi siempre involuntario, nuestros sentimientos, actitud o percepción acerca de la persona con la que estamos interactuando.

Es, en gran medida, la parte inconsciente del cerebro la que actúa.

Supongamos que una niña de cinco años dice una mentira. Puede que de inmediato se lleve ambas manos, cruzadas, a la boca; como para retener lo que ha dicho. Si miente diez años más tarde, el gesto será más sutil; quizá sólo se lleve una mano a la boca. Si lo hace a los cincuenta, la tendencia a repetir el gesto será más frenada y lo disimulará, probablemente, acercando un dedo a la nariz.

El primer ministro del Reino Unido, Blair, político de gran experiencia y espléndidamente asesorado, acudió a la Cámara de los Comunes a explicar por qué habían invadido Irak. Dio tres razones:

- Porque tenían armas de destrucción masiva. (No consiguieron encontrarlas).
- Para que baje el petróleo. (Subió escandalosamente).
- Para llevarles la democracia. (El país se sumió en el caos).

Los analistas políticos recogieron puntualmente en los medios de comunicación mundiales que, al exponer cada “razón”, se llevó visiblemente un dedo a la nariz. ¿Porque le picaba? No fue ésa la conclusión que extrajeron.



Uno puede ser muy inteligente y muy experto, pero el cerebro inconsciente nos traiciona muchas veces. Porque no está habituado a mentir.

Cuando conversamos con una o varias personas, **reflejamos y enviamos miles de señales** y mensajes a través de nuestro comportamiento. Una comunicación mucho más densa e importante que la verbal. Así que vale la pena que **prestes atención** a:

- Percibir e interpretar lo que involuntaria e inconscientemente se te comunica.
- Filtrar en lo posible lo que tú, a tu vez, comunicas sin quererlo y sin saberlo.

Insisto en que hay que leer siempre frases completas, y no limitarse a interpretar palabras sueltas. Aquí tienes algunas claves:

ACCIÓN	SIGNIFICADO
Acariciarse la barbilla	Toma de decisiones
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Tirarse del lóbulo de la oreja	Inseguridad
Reclinarse con las manos cruzadas detrás de la cabeza (*)	Seguridad en sí mismo; superioridad
Inclinar lateralmente la cabeza	Interés
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Tabalear con los dedos	Impaciencia
Entrelazar los dedos	Autoridad
Frotarse las manos	Impaciencia
Mostrar la palma de la mano (*)	Sinceridad, franqueza
Caminar erguido	Confianza, seguridad en sí mismo
De pie, las manos en las caderas	Disposición a hacer algo
Jugar con el cabello (*)	Inseguridad
Tocarse ligeramente la nariz (*)	Mentir, dudar o rechazar algo
Manos agarradas a la espalda (*)	Furia, ira, frustración y aprensión
Oscilar el pie cruzando las piernas	Aburrimiento
Brazos cruzados sobre el pecho (*)	Actitud defensiva
Mano sujetando la barbilla (*)	Evaluación

Frotarse un ojo	Dudas
La mano en la boca	Miedo a hablar o a dar datos
Cambio constante de posición	Cansancio, aburrimiento.
Mover los pies incesantemente	Estar molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado, aburrido...
Conversar con las manos en los bolsillos	Indiferencia y mala educación
Moverse nerviosamente, cruzar y descruzar las piernas, mirar el reloj	Impaciencia o aburrimiento
Sentarse en el borde de la silla (*)	Deseo de irse
Contacto ocular	Atención
Manejar los pulgares (*)	Dominio, superioridad, agresión

(*) Ver ejemplos gráficos más abajo.

Como norma general, la mirada suele expresar todas las emociones.

Las manos complementan y refuerzan las palabras.





Dominio, superioridad, agresión

Eso, ni hablar



Deseando irse



Amenaza (el brazo es un rifle)



Dominio, seguridad



Angustia



Mano izquierda:
gesto complementario
de afecto o dominio



Lo interesante de la foto del político ante los medios de comunicación es que la mayor parte de la gente que tiene que *comparecer* (menuda palabrita) ante ellos se siente intimidada, pero en esta foto son los periodistas los que parecen aterrorizados. Extienden el brazo con los micrófonos buscando el máximo de distancia para “ponerse a salvo de la fiera”.



Como ejercicio, te propongo que evalúes estas fotos:



¿Qué te dice la postura de los líderes? ¿Y la de los dos ayudantes?



¿Le interesa a Nixon el ciudadano al que tiende la mano?



¿Salen orgullosos los tráfugas del Parlamento Autonómico de Madrid?



¿Pondría Aznar la mano en el hombro de Bush? ¿Y Bush sobre Blair?



¿Te extraña que le acusen de corrupción?

ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS

Queda dicho que se realiza siempre a través de los sentidos.

Actualmente la vista juega un papel estelar. El reparto porcentual viene a ser:

- 75% a través de los ojos.
- 13% a través del oído.
- 12% a través del olfato, gusto y tacto.

Y en los niños, gracias a la televisión y los juegos en pantalla, los ojos están

alcanzando el 90%.

Los ojos

El contacto ocular directo es una de las mejores formas de potenciar el mensaje que se desea transmitir.

Cuando la persona que escucha se da cuenta de que su interlocutor mira a las paredes, al techo o al suelo, interpreta que la otra persona está mintiendo, o no tiene seguridad en sí misma o en lo que dice; o que, porque se siente superior, le mira por encima. Esto, en nuestra cultura. En la japonesa, por ejemplo, bajar la vista es señal de respeto.

Deberíamos, como norma, mirar a los ojos de nuestro interlocutor y mantener nuestra mirada durante la mayor parte del tiempo que dure la comunicación.

Se han realizado estudios sobre los candidatos aceptados en una selección de personal: han mirado a los ojos más del 72% del tiempo.

La cara

Por la expresión facial se puede conocer el estado emocional de quien habla. Los ojos, las cejas o la boca modifican la expresión según las emociones.

Las cejas, por ejemplo, pueden denotar enfado, si están fruncidas, confusión, a medio fruncir. Se elevan ante la sorpresa, y más aún por la incredulidad.

Si quieres obtener una respuesta positiva de quien te escucha, tienes que presentar una expresión facial agradable.

El objetivo debe ser la transmisión de un mensaje no verbal: “me encanta que me escuches”.

Lo que está claro es que necesitamos manejar adecuadamente nuestra expresión facial si queremos tener una comunicación eficaz.

ESCUCHAR ACTIVAMENTE

La escucha tiene un problema: el cerebro es seis veces más rápido que la lengua. Eso deja vacíos que solemos ocupar de formas muy diversas, pero que llevan a no prestar toda la atención a nuestro interlocutor. En consecuencia,

solemos escuchar de modo deficiente, lo que repercute en perjuicio nuestro. Mientras el otro habla, estamos más ocupados en preparar nuestros propios argumentos que en comprender lo que se nos comunica.

La única solución eficaz es la **Escucha Activa**.

- Escucha con paciencia, con una actitud positiva.
- Muestra atención e interés; no interrumpas continuamente al que habla.
- No te precipites en sacar conclusiones.
- Sintetiza lo esencial. No te pierdas en detalles.
- Enjuicia el contenido, y no la presentación.
- No enjuicies prematuramente.
- Concéntrate. Escucha. No pienses en otra cosa.
- Escucha sin hacer otra cosa.
- Habla, como mucho, la mitad que tu interlocutor.
- Da feedback (“Sí”, “entiendo”...); y mantén contacto ocular.
- Escucha, sin preparar tus propios argumentos mientras el otro habla.
- Si quieres mejores respuestas, haz mejores preguntas.

La naturaleza, sabia, nos da dos orejas y una boca

EL SILENCIO

Complemento utilísimo de la escucha activa es el silencio.

El silencio sirve para:

- Enfatizar lo dicho.
- Hacer reflexionar.
- Captar la atención.
- Crear expectación.

- Hacer hablar.

Tiene, sobre todo, el efecto de hacer hablar al otro. Supone una importante y a la vez educada presión psicológica. Ante el silencio, uno se siente empujado a hablar. Y, con frecuencia, se acaba por decir algo que se quería reservar. Ya dijimos antes que eres dueño de tus silencios y esclavo de tus palabras.

Esto lo hace enormemente útil en las negociaciones o en cualquier tipo de entrevista.

Hace poco hice una pregunta sobre su madre a la hija quinceañera de una colaboradora. No podía ver su cara, porque iba conduciendo. Me “respondió” con un silencio responsable y cómplice hacia su madre.

—Gracias por la información —le dije.

—Pero si no te he dicho nada, —protestó.

—No, no me has dicho nada; pero me has dado la información que yo buscaba —le aclaré.

5. LA COMUNICACIÓN ESCRITA

En ocasiones tendrás que acudir a la comunicación escrita. Es más formal que la hablada.

Si el escrito es de cierta importancia,

Define tu objetivo

El lenguaje escrito, como toda comunicación, **debe buscar**, en primer lugar, **ser comprendido**, en su totalidad, por el o los lectores a los que va dirigido. Y luego, ser aceptado.

ESTRUCTURA

Tu mensaje debe ser:

- Articulado.
- Sencillo.

- Corto.

Articulado

Empieza por lo importante: por la conclusión a la que quieres llevar al lector.

Apóyate en las preguntas clásicas:

- ¿Quién?
- ¿Qué?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?

Si no todas, buena parte de ellas te serán de ayuda.

Sencillo

Ten presente que tu escrito debe ser comprendido en su totalidad.

Mi primera empresa de consultoría era una multinacional francesa. Los informes sobre mis trabajos, lógicamente, iban a nuestros clientes: los directores generales de empresas importantes.

Una regla que aprendí entonces me ha dado siempre muy buenos resultados: tu escrito lo tiene que entender un niño de doce años. Con la excepción de los términos profesionales adecuados.

Corto

La probabilidad de que un escrito sea leído decrece exponencialmente según aumenta su extensión. Esto hace aconsejable la mayor concisión posible.

La estructura debe ser sencilla, ordenada, para facilitar su comprensión. Anota sólo las informaciones esenciales; el cerebro humano tiene una capacidad limitada de concentración y de retener información en un tiempo determinado. Recuerda el *kiss (keep it simple & short)* de los anglosajones:

Hazlo simple y corto

Te conviene respetar algunas normas:

- Decide los puntos clave. Pocos. Lo ideal es que no pases de tres.
- Recoge ideas/información. Prepara ilustraciones si es posible.
- Recuerda: es tan mala la falta como el exceso de información.
- Prepara un guión esquemático. Mejor si es un mapa mental (vienen a continuación).
 - Comienza justificando tu escrito: resume el contenido.
 - Expón el cuerpo principal
 - Resume lo dicho.

Estas tres partes de tu escrito resultan también válidas para una conferencia. Se resumen en corto:

- Di lo que vas a decir.
- Dilo.
- Di lo que has dicho.

Funciona muy bien como recordatorio mnemotécnico.

Antes de comenzar a escribir es preciso tener claras las ideas. Eso exige una previa reflexión, que no estamos habituados a realizar. La acción –en este caso, escribir– sólo puede ser inteligente después de la adecuada reflexión.

Esa reflexión debe plasmarse en un esquema, en un índice para el escrito. Hoy conocemos una nueva herramienta para facilitar que nuestro cerebro actúe creativamente: los mapas mentales. Un mapa mental será el mejor de los índices.

Y, en todo caso, facilitará el hacer uno convencional. Permitirá establecer cuáles son los puntos esenciales.

El escrito debe ser **conciso**, dando el máximo de información en el mínimo espacio, en busca de la mayor economía de tiempo para el lector. Es preciso para ello un uso inteligente del tiempo.

MAPAS MENTALES (*TONY BUZAN*)

Una manera sencilla y útil de estructurar el mensaje es preparar un mapa mental según propone **Tony Buzan**.

Las investigaciones sobre el funcionamiento y la lateralización cerebral de **Roger Sperry** (premio Nobel) y de **Robert Ornstein** sirvieron de base a **Tony Buzan**, cuando investigaba sobre la psicología del aprendizaje. Advirtió que las notas convencionales no facilitaban la asociación y el énfasis, que son los principales factores para la evocación de la información.

Esto lo llevó a desarrollar una nueva técnica para tomar notas que ayudase a asociar y destacar las ideas. Creó así un nuevo concepto embrionario de cartografía mental que bautizó como Mapas Mentales

Nuestro medio de comunicación para temas complejos es el lenguaje, hablado y escrito. Hasta ahora se había asumido que la comunicación era siempre lineal: tanto el lenguaje escrito como el hablado consisten, en definitiva, en colocar una palabra tras otra. Uno y otro exigen una estructura lineal, secuencial. Eso ha llevado a dar por sentado que nuestra mente también funciona de forma lineal. En consecuencia, así es como hemos aprendido a tomar apuntes, a preparar una conferencia o como es mi caso, un libro. Sin embargo, eso ocurre, como hemos visto, sólo con nuestro hemisferio izquierdo. El derecho tiene una capacidad de organización absolutamente multidimensional.

Pero ¿cómo funciona el cerebro? Evidentemente, de forma muy distinta, multidimensional. El emisor, aunque se vea obligado a emitirlas linealmente, procesa las palabras en forma casi caótica, desarrollando continuamente un proceso muy complejo de abstracción, de clasificación y de selección.

El receptor, por su parte, recibe cada una de estas palabras en el contexto de las que la rodean. Al mismo tiempo, interpreta de forma personal la naturaleza polisémica –diversos significados– de cada palabra, de acuerdo con la estructura de sus conocimientos y creencias. Y durante todo el proceso, está decodificando, analizando y criticando lo que escucha. Y relacionándolo con lo que ya conoce.

El cerebro humano asimila de continuo información no lineal: lee, ve e interpreta fotos, gráficos, diagramas... Y funciona tanto mejor cuanto menos límites se le impongan.

Por lo tanto, para que el cerebro saque el máximo provecho debe estructurar la información de modo que pueda asimilarla con la mayor facilidad.

El cerebro funciona esencialmente con **conceptos clave**, que **interrelaciona** e integra, y no con largas frases. Por tanto, nuestros apuntes deben estructurarse de esta manera y no de modo lineal si se desea obtener la máxima eficacia.

Conviene empezar por la idea central –en el centro– y ramificar, a partir de ella los conceptos principales.

Se puede preparar así una exposición cualquiera, sin necesidad de limitarse a una relación lineal.

Características básicas

Te conviene seguir más o menos unas cuantas normas de sentido común (no las considero obligatorias) para facilitarte las cosas. Las características habituales de un Mapa Mental son:

Estructura Irradiante: Se parte del centro, rodeando con un óvalo –nada de dibujos maravillosos– el título o asunto central. Y de este tronco o núcleo central se irradian ramas de los subtemas más importantes. Cada rama tiene, a su vez, ramas menores que, como en un árbol, se desgajan de ella.

No es preciso respetar ningún orden (restricción a la creatividad). Puedes avanzar por cualquier rama.

Jerarquía: la importancia se resalta destacando las ramas de las subramas. Queda clara la relevancia de la información.

Asociación: Todo elemento que se incluya va conectado a otro; ninguna información en un Mapa Mental queda “en el aire”.

Interconexión: Se puede seguir por cualquier sitio. La información que se va añadiendo al Mapa se conecta entre sí a través del centro, formando una estructura nodal. Dibuja flechas cuando quieras establecer conexiones de una rama a otra.

Al elaborar un mapa mental lo primero es determinar las diferentes Ideas Ordenadoras Básicas (IOB). Estas se convierten en las ramas principales desde donde se organiza toda la información.

Según Buzan, son muy útiles para encontrar las IOB las preguntas siguientes.

- ¿Cuál es el propósito de este mapa?
- ¿Cuáles son mis objetivos específicos?

- Si esto fuera un libro, ¿cuáles serían los títulos de los capítulos?

En algunos casos, por ejemplo en informes, pueden ser útiles para determinar las ramas principales de un mapa mental las preguntas clásicas: ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuál? y ¿Cuándo? ¿Para qué?

Evocación: Se pueden añadir ilustraciones de cualquier tipo. No hacen falta dibujos maravillosos (todo el mundo sabe dibujar desde los tres o cuatro años).

El color, las imágenes, los símbolos y las palabras “disparadoras” ayudan a evocar con rapidez y precisión la información sin necesidad de tener que anotar “todo”. Cuanto más color se use, más se estimula el proceso cerebral, lo cual favorece la motivación, la memoria y la creatividad. Las imágenes y los símbolos facilitan la asociación y el recuerdo de ideas. Las palabras “disparadoras” son más eficaces para evocar la información, porque se recuerdan con más facilidad que las frases completas.

Usa códigos de cualquier tipo. Personalmente, utilizo también abreviaturas.

Cabe ampliar una rama o subrama en papel aparte. O enriquecerla con listas.

Habitualmente el número de ramas suele ser de siete más menos dos, que es el número de elementos de información que maneja con facilidad el cerebro.

Si no sabes dónde situar una idea, anótala al margen y déjala para más tarde.

Escritura: Usa una palabra clave por línea, escrita sobre ella, en letra de imprenta. Es mejor que vayan en letras mayúsculas para facilitar su lectura.

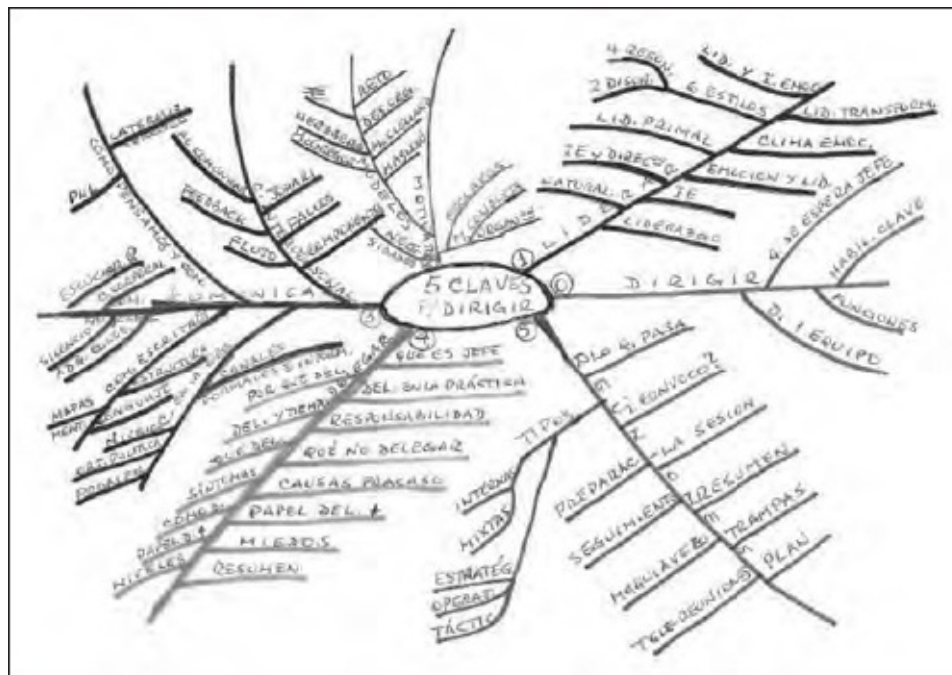
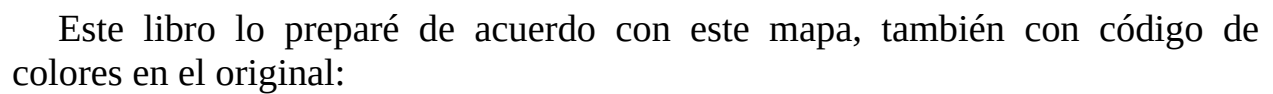
Mantén el papel apaisado. Como también lo leerás en horizontal, no inclines la letra más de 45°.

Esto estimula extraordinariamente nuestra creatividad y favorece la visión de conjunto. Al final, puedes pasarlo a limpio. La reconstrucción final del mapa sirve como repaso del aprendizaje.

El proceso no tiene porque llevarte más que unos minutos.

Las anotaciones de este tipo son <u>6</u> veces más fáciles de recordar.
--

El ejemplo siguiente nació –a todo color– en un seminario.



EL LENGUAJE

Define el estilo que deseas adoptar. Renuncia a las palabras complejas y rebuscadas. Sustitúyelas por otras familiares y comprensibles.

El error más frecuente es utilizar un lenguaje excesivamente culto o técnico. No utilices términos infrecuentes si no los defines previamente. Pero no renuncies a los términos técnicos oportunos; eso sí, asegurándote de que los conocen tus lectores potenciales o de que los explicas de algún modo.

El lenguaje utilizado debe ser **claro, sencillo, preciso**. Dicho de otro modo tienes que elegir:

<i>¿Quieres lucirte o comunicar?</i>

Lo aconsejable

Es aconsejable que utilices:

- El **orden** adecuado en la exposición.

Un orden que puede responder a la lógica, a la cronología o, en determinados casos, a una estructura preestablecida.

Según estudios realizados, sólo uno de cada cinco de los lectores que comienzan un informe leen el final. Lo importante debe estar, pues, al principio o en el sitio en el que **se sabe** que debe estar.

Y los apartados, encabezamientos, títulos e índice –si procede–deben ayudar a manejar el escrito.

Este orden debe respetar los puntos que se consideren esenciales y que deben ser debidamente destacados.

- **Una idea en cada párrafo**; y sólo una. Puede haber una frase central y otras secundarias separadas por puntos.
- Un párrafo debe ser corto, sin rebasar nunca las cien palabras. Y mejor que tenga muchas menos.
- **Frases cortas**, con un orden sencillo y directo que eluda elegancias y rebuscamientos que pueden resultar adecuados en literatura pero que no

contribuyen a la rapidez de captación de una idea. Siempre que sea posible, sujeto, verbo y complementos. Limitando el uso de subfrases.

Con el uso adecuado del punto y seguido para separar las frases.

Por supuesto, es preciso tener en cuenta que no se puede escribir como se habla. El lenguaje coloquial es mucho más libre. Términos como “trasto” o “cacharro” pueden ser aceptables en determinados contextos, pero deben ser evitados por escrito (e, incluso, en una entrevista formal). Lo mismo cabe decir de determinadas expresiones.

- **Términos precisos**, siempre que sea posible, evitando los más ambiguos. La comunicación resulta tanto más eficaz cuanto más precisa sea la correspondencia entre el término y su significado.

Por ejemplo, es más preciso decir auto que vehículo (un camión o una bicicleta también lo son).

Si se utiliza una palabra precisa, pero poco conocida, conviene explicarla en lo posible: “es decir”...³ Debe usarse una terminología adecuada al lector potencial.

- Los **signos de puntuación** adecuados a cada frase. (Ver Anexo).
- La **revisión sistemática** como elemento imprescindible de mejora. Una segunda lectura permite siempre mejorar el texto, clarificar o corregir.

La revisión debe ser tanto más intensa cuantos más sean los lectores potenciales del escrito. Calidad y revisión van de la mano.

Lo desaconsejable

Es conveniente evitar:

- **Palabras vulgares, malsonantes** o consideradas **tabúes** (mierda, pedo, retrete o cualquier taco, por supuesto). Se puede hablar del culo de un vaso pero no del de una persona; se puede llamar viejo a un animal pero no a una persona. En estos casos es preferible acudir a tecnicismos o eufemismos no demasiado cursis: heces, gases, anciano, servicio...). Todo ello puede parecer ridículo, pero resulta prudente si no se conoce el modo de sentir del lector eventual.
- **Repetición de palabras** en la misma línea u otra próxima. Conviene buscar un pseudónimo o utilizar un giro.

- **Pleonasmos**, es decir, repeticiones innecesarias de una idea (*sube para arriba; ven para acá, entra para dentro...*).
- **Cacofonías**, es decir, repetición monótona de sonidos o terminaciones en una frase.
- **Frases hechas, refranes, muletillas o tópicos**, que implican acudir a opiniones ajenas y sugieren falta de creatividad.
- **Abreviaturas coloquiales**, aceptables en el lenguaje hablado, pero menos convenientes en según qué tipo de escritos: *secre, dire, profe, cole...*
- **Palabras innecesariamente largas**. Últimamente padecemos una moda pseudoculta: la de las palabras largas. Al parecer hay quien las supone más elegantes.

Un conocido –e inculto– locutor deportivo popularizo un error que le han copiado docenas de imitadores: “el árbitro *señalizó* una falta”. Las faltas se *señalan*. Las que se *señalizan* -poniendo señales- son las carreteras.

“El defensa *recepccionó* la pelota”. La recibió; *recepccionar* es otra cosa.

Algunos verbos dan lugar a sustantivos. De *tensar* viene *tensión*. Pero no hay que inventarse *tensionar*. Lo correcto sigue siendo *tensar*. De *Influir*, *influencia*; pero en vez de *influenciar* es preferible *influir*. De *poner*, *posición*; pero mejor *poner* que *posicionar*; y *posición*, que no *posicionamiento*. De *infestar*, *infección*, que no *infeccionar*.

Recuerda: entre dos palabras suele ser preferible la más corta. Eso con independencia de que estén aceptadas o no por la Real Academia de la Lengua.

Esta suele admitir todo lo que es de uso frecuente, pero es preferible que seas más estricto si deseas ser elegante. Los tacos y palabras malsonantes también están admitidos, pero no se consideran de buen gusto, ni siquiera correctos.

Todo ello no se opone al uso de un vocabulario variado y rico.

- **Machismos innecesarios**, utilizando siempre que sea posible términos neutros, como *persona* o *ser humano* en lugar de *hombre*. Aunque este último término, en su acepción de especie, sea inevitable en expresiones como “la aparición del hombre sobre la tierra...”
- **“Feminizar” innecesariamente términos que a priori son neutros** hasta que los define el artículo, como juez o concejal (nadie dice *juezo*,

concejalo para significar que son varones) porque el lector puede disentir; es preferible evitar el riesgo.

Por otra parte, hasta ahora nadie ha reivindicado nunca que lo llamen *terapeuta, especialista, periodista, dentista o artista* para significar su sexo. También son neutros hasta que los define el artículo.

En definitiva, si se persigue la igualdad de sexos resulta innecesario destacar el de un cargo público como el de juez o concejal.

- **Duplicaciones pesadas**, como “vascos y vascas”, importadas por los políticos en busca de votos, que hacen el lenguaje innecesariamente pesado, tirando a insoportable: “el presidente/presidenta pidió al secretario/secretaria que comunicara a los/las empleados/empleadas”...

Hay que recordar que “vasco”, por seguir con el ejemplo, es masculino y neutro: engloba ambos sexos.

Entiendo que la igualdad y el merecido respeto a la mujer deben perseguirse por otros caminos. Como la equidad en la remuneración y en los ascensos, por citar dos puntos básicos.

- **Laísmo, loísmo o leísmo**, es decir, el uso inadecuado del *la* o *lo* por *le*; o del *le* por *la* o *lo*. Está un tanto aceptado por su extensión en ciertas zonas de España y su abuso en el doblaje del cine. Pero no es igual *venderla* (a ella) como esclava que *venderle* (a ella) un libro; o *llevarlo* a casa que *llevarle* a casa (un paquete). En cada caso supone cambiar el complemento directo (*la* o *lo*) por indirecto (*le*). Curiosamente, el error está en un “ascenso” de *le* a *la* en femenino y de *lo* a *le* en masculino (en sentido gramaticalmente contrario; pero a una vocal anterior, en el orden en que las aprendimos).

Pero el cine nos machaca de continuo: “le ha matado”. Y acaba pareciendo normal. ¿Lo diríamos de una mujer? La forma más simple y eficaz de acertar, en caso de duda, es cambiando el género de masculino a femenino o viceversa; así todo queda claro.

- **Dequeísmo**; hay verbos que rigen (requieren) *de* y otros que no. No es correcto *pienso de que*; pero tampoco *te informo que*.

Lo correcto es “recordar”... o “acordarse *de*”... hay *de* en uno, pero no en otro.

En ocasiones, las dos formas son correctas pero tienen significados diferentes: (advertir –*percibir*– que llueve y advertir –*avisar*– a alguien de que llueve).

- **Faltas de ortografía.** Ni que decir tiene que arruinan un escrito. Ojo con las más habituales:

Faltas habituales

~~pre~~veer

~~eo~~jer

~~he~~char

~~absor~~ver

¿Por similitud con

proveer

cojo

hecho

absolver

En ortografía, las dudas se suelen resolver gracias a la memoria visual: se escribe la palabra en cuestión y se reconoce cuál es la forma correcta.

Es de temer que las generaciones que han crecido habituadas a la jerga de los mensajes del móvil tengan serios problemas en este sentido.

- **Uso indebido del NO como adverbio.**

Debe ir junto al verbo que modifica:

– Puede hacerse o *no puede* hacerse. (Supone **imposibilidad**: afecta a *puede*).

– Puede hacerse o puede *no hacerse*. (Supone **alternativa**: afecta a *hacerse*).

No es lo mismo una cosa que otra.

- **Calificativos**, que puedan resultar difíciles de justificar o, al menos, poco objetivos.
- **Frases o expresiones críticas** que pueden resultar peligrosas.
- **Juicios de valor** que pueden no coincidir con los criterios de quien lea el escrito. Por ejemplo, mostrarse a favor o en contra de la eutanasia, el aborto, el divorcio, la masturbación ...
- **Otros errores.** Como el cada vez más frecuente de “los *más mayores*”... Nadie dice “los *más menores*”, ni “los *menos mayores*”, ni “los *menos menores*”. Es preferible usar “los de más edad” o, sencillamente, “los mayores” es un comparativo suficiente.

Anexo: algunas normas

Supongo que te sobran. Pero por si te aparece alguna duda, aquí tienes algunas normas:

La coma

La coma indica una pausa, más o menos corta, dentro de una oración.

Nunca debe ir entre sujeto y verbo.

Con frecuencia, la coma va por parejas: o dos o ninguna. Y, en caso de duda, más vale suprimirlas.

La oración que suspende momentáneamente el relato principal se encierra entre comas; y puede eliminarse sin que la frase principal pierda sentido. (Ver como ejemplo, unas líneas más arriba, el párrafo anterior a *Dequeísmo*; o éste mismo entre paréntesis)

La elisión (omisión) del verbo se indica con una coma (*si llueve me quedo; si no, me voy*).

La coma –y no el punto– separa las unidades de los decimales en el castellano.

En ocasiones, una coma no cambia mucho; en otras, puede resultar decisiva.

Mira la importancia de la coma en algunas frases:

No lo hice, como me indicaste. (No lo hizo).

No lo hice como me indicaste. (Lo hizo, pero No como se le indicó).

No, lo hice como me indicaste. (Lo hizo como se le indicó).

El punto

El punto indica el final de una oración.

El punto va detrás de las comillas, el paréntesis o el guión.

Después de los tres puntos suspensivos (sólo tres) o de los signos de interrogación o admiración no se pone punto; ya lo llevan.

El punto –y no la coma, como en otros idiomas– separa las unidades de

millar.

El punto y coma

El punto y coma señala un reposo entre dos miembros de la oración.

Está a medio camino entre el punto y seguido y la coma.

Es un signo muy subjetivo, que depende en buena parte de la voluntad del autor. Está indicado cuando hay varios incisos separados por comas y la frase final se refiere o abarca a todos ellos.

¹ Aunque a veces no lo parezca.

² Cierta tipo de juegos, de carácter emocional, encajarán mejor en el límbico.

³ Ver más abajo ejemplos en Pleonasmos y Cacofonías.

Capítulo 4

Delegar

LA DELEGACIÓN

Si puedes hacer que tu trabajo lo ejecute otro ¿por qué hacerlo tú?

PROVERBIO ÁRABE

Se dice que hay tres formas de que se haga una cosa:

- Hacerla tú mismo, como sugiere el refrán inglés: “Si lo quieres pronto y bien hecho”...
- Pedir a alguien que la haga, como sugiere el proverbio árabe.
- Pedir a los niños que NO la hagan.

Pero en la empresa no hay niños; de modo que tienes sólo dos elecciones posibles.

1. QUÉ ES UN JEFE

Digamos, ante todo, que

Dirigir no es un “hágalo usted mismo”

Dirigir es hacer hacer a un equipo

Dirigir es una función que definimos habitualmente como **lograr objetivos a través de otros**. El directivo tiene que alcanzar determinados resultados mediante los recursos puestos a su disposición. De estos recursos, el más importante suele ser su equipo.

Las metas a alcanzar lo han de ser a través del desarrollo de funciones y de la ejecución de tareas más o menos difíciles y complejas. Todo ello ha de ser realizado por el equipo. Y es evidente que aquello que hagan otras personas no tendrá que ser realizado por el jefe. Sólo podrá verse libre de una tarea medianamente importante cuando la asuma alguien. Sólo podrá crecer profesionalmente cuando delegue.

He tenido en mi vida profesional tres experiencias parecidas y enriquecedoras: dirigir una empresa en

situación de crisis en un sector que apenas conocía,

En los tres casos he conseguido pasar de pérdidas a beneficios en un plazo bastante corto. La receta: reorganizar el equipo de dirección, poner en cada puesto a una persona (casi siempre de dentro) con el perfil adecuado, motivarla, delegar en ella todo lo que era posible y proporcionarle recursos y apoyo.

Es el equipo el que te puede hacer triunfar.

La fuerza de los hechos obliga siempre a un cierto reparto de las funciones entre el jefe y el equipo. Pero pocos conceptos son comprendidos peor y más incorrectamente que el de la delegación.

La eficacia de la organización se asienta en un adecuado reparto de funciones y tareas, en cascada, desde la cúpula hasta abajo.

Este reparto suele estar recogido, en ocasiones, en el Manual de Organización. Este Manual tiene un serio problema (que conozco bien: he redactado como consultor decenas de ellos): es casi imposible tenerlo al día por la continua evolución de la organización, tanto en los aspectos técnicos como en los sociales. Cambian los productos, los servicios, la tecnología disponible, las herramientas, los procedimientos... y el Manual queda rápidamente desajustado, cuando no obsoleto.

En una ocasión se marchaba de una Empresa el director del Departamento Técnico, y se planteó la obligada sustitución. El Manual, que acabábamos de redactar de acuerdo con sus instrucciones, exigía un determinado perfil:

- Titulación: Ingeniero Químico.
- Experiencia: más de doce años, al menos cinco en puesto directivo.
- Dotes de mando demostradas.
- Idiomas: inglés y francés fluidos.

Pregunté al Director General:

- ¿Tienes algún candidato?
- Sí, Fulano.
- ¿Es Ingeniero Químico?
- No, es Perito Agrícola, pero es muy espabilado.
- ¿Tiene experiencia?
- Tres años.
- ¿Dotes de mando?
- Yo creo que aprenderá rápido.
- ¿Idiomas?

- Nociones de inglés, pero dice que tiene buen oído.

Sin comentarios.

No quiero decir con esto que siempre se haga igual. Hay empresas más “anglosajonas”, más respetuosas con sus propias normas. Pero el Manual se suele utilizar con mucha flexibilidad. A veces con tanta que se lo convierte en algo inútil en lo que nadie cree.

Eso quiere decir que has de estar preparado para reajustar permanentemente tu unidad, adecuándola a los cambios externos e internos.

Por supuesto, la historia cuenta, te has de apoyar en lo que se ha venido haciendo. No todo cambio es bueno. Pero ten en cuenta que el progreso requiere cambio. Y eres tú quien debe propiciarlo.

Los principales elementos que configuran la infraestructura de toda clase de organización son:

- La división del trabajo.
- La delegación del poder de decisión.
- Las relaciones de autoridad.
- La red formal de comunicaciones.
- La integración de los hombres.

Los integra el organigrama. Es indispensable, por supuesto, como elemento organizativo. Pero no siempre está claro. Me he encontrado más de una vez con que un jefe **A** pensaba que el colaborador **B** dependía de él, pero **B** pensaba que su jefe era **C**. Es de imaginar el descontrol y la descoordinación que esto suponía. Y la facilidad para facilitar o no información a uno u otro según convenga.

Pero aunque el organigrama esté bien definido y sea conocido por todos, creo necesario tomar conciencia de un hecho: se le tiene por algo estático, fijo (al menos hasta que se le modifique). Así lo trata la literatura sobre dirección. Pero entiendo que la estructura organizativa no debe ser estática, sino dinámica.

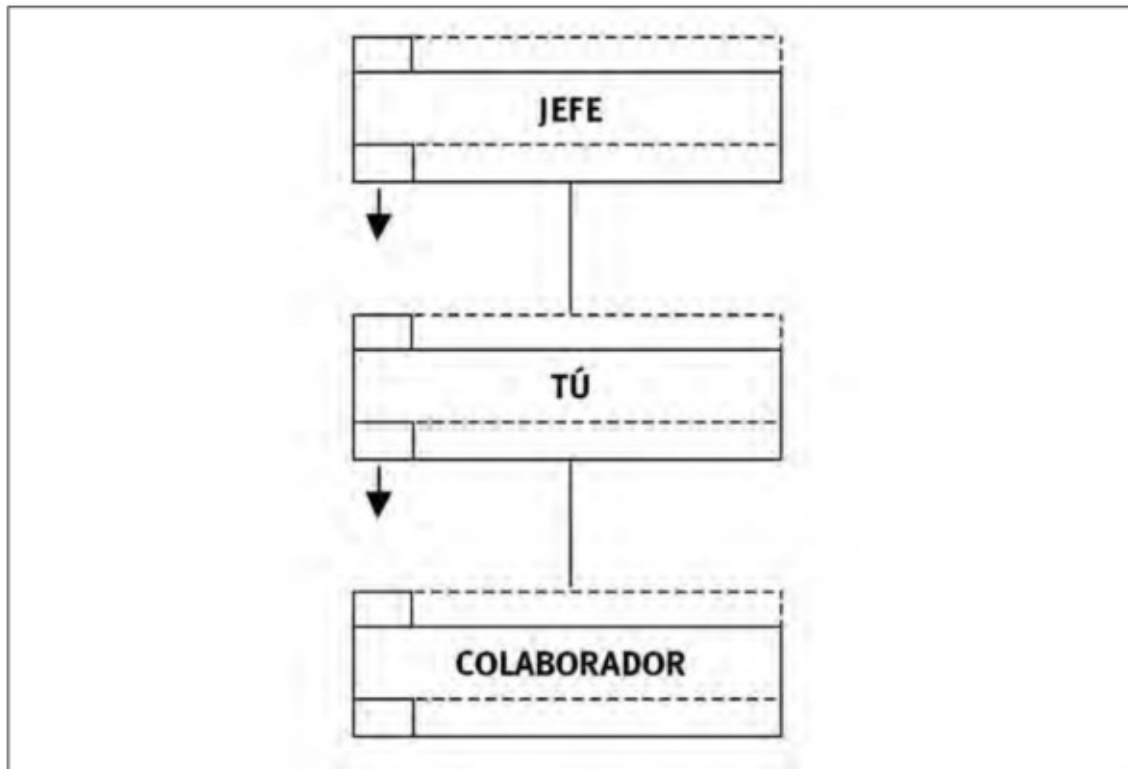
Me explico.

Tomemos sólo una parte del organigrama: tu jefe, tú mismo y uno de tus colaboradores.

Estás saturado. Pero tienes ideas, proyectos, responsabilidades que no puedes

abordar por falta de tiempo. Necesitas soltar lastre. Delegas a un colaborador. Lo que te permite encontrar hueco y aliviar la carga de tu jefe, que te delega a su vez.

Una vez asentada la delegación, repites el proceso. Y otra vez. Y otra. Es cuestión de tiempo que los tres hayáis subido, de hecho, de nivel. La estructura se ha movido.



Eso quiere decir que debes estar preparado para ir abandonando alguna de las cosas que ahora te ocupan. Una delegación inteligente es la mejor forma de hacerlo.

Uno de los cambios importantes en la organización moderna afecta de lleno a la delegación del poder de decisión. Prerrogativa antes de la cúpula directiva, el poder de decisión se ha “democratizado”, se ha extendido a toda la organización, acercándolo allí donde va a realizarse la acción, que es donde suele haber más experiencia práctica y más información.

Tenlo en cuenta al delegar.

2. POR QUÉ DELEGAR

Llamamos delegar al hecho de encomendar a un colaborador funciones que está realizando uno mismo. La definición es mucho menos precisa de lo que pudiera parecer, porque no permite establecer una separación nítida entre la delegación y la asignación de funciones. Muchos directivos están llamando delegación a lo que no es sino asignar una tarea concreta o una función a un miembro del equipo. Pero la delegación, por el contrario, implica la cesión a un colaborador de una función habitual del jefe y que viene siendo realizada por él.

Existe la idea de que el contenido de un puesto de trabajo es algo fijo e inmutable a lo largo de períodos de tiempo relativamente largos. Este concepto resulta contrario a toda lógica y es factor de esclerosis en cualquier estructura organizacional. Porque cambia el entorno, porque cambian los clientes y porque el desempeño normal de una persona en un puesto implica normalmente un avance sistemático en la capacidad, en la experiencia y, consiguientemente, en la pericia para resolver las situaciones habituales.

Este avance, sin embargo, no resulta perceptible, por su carácter gradual, ni siquiera para la persona en cuestión (del mismo modo que el crecimiento de un chico es difícilmente percibido por él mismo o por sus padres, dada la convivencia día a día).

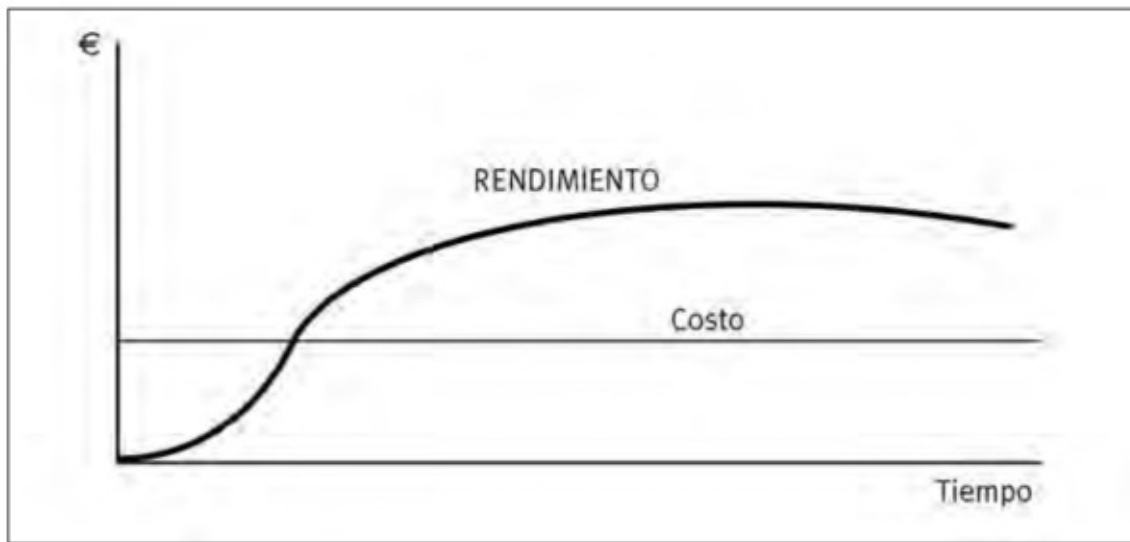
Delegar ofrece ventajas muy diversas:

- Aumenta tu capacidad de dirección.
- Te libera de la rutina y de las tareas menos críticas
- Te permite abordar las funciones de dirección más importantes, que no siempre reciben la atención que precisan, por falta de tiempo.
- Reduce el retraso en la toma de decisiones, al acercarlas al punto en que se dispone de mayor información.
- Te aporta ideas y enfoques nuevos.
- Desarrolla a cada miembro del equipo y su capacidad de toma de decisiones.
- Crea en el equipo un clima positivo.
- Aumenta el compromiso.

En consecuencia, parece lógico esperar que cada persona vaya aumentando el ámbito de su responsabilidad y la dificultad de las funciones asumidas.

El rendimiento de una persona en su puesto de trabajo responde a una curva en S similar a la de la vida del producto.

Eso supone que el rendimiento de un jefe de nivel medio no alcanza a compensar su costo hasta pasados varios meses, quizás medio año. Y empieza a menguar pasados tres o cuatro años por la acomodación a la rutina... salvo que sus tareas vayan cambiando y enriqueciéndose de modo suficiente.



La mejor forma de conseguir ese enriquecimiento del puesto es mediante una delegación sistemática.

Por otra parte, ten por seguro que

**Hay miembros de tu equipo
que hacen más de una cosa mejor que tú**

Lo que no te desmerece, sino todo lo contrario.

3. LA DELEGACIÓN EN LA PRÁCTICA

El primer problema es que

Delegar es más difícil de lo que parece

Con lo que resulta frecuente que deleguemos mal, fracasemos en ello, y tengamos en adelante una estupenda excusa para no volverlo a intentar.

Cabe encontrar una larga serie de situaciones más o menos inadecuadas que van desde quien entiende por delegación lo que es, simplemente, **asignación de funciones** hasta quien la confunde con lo que no cabe denominar sino **abdicación**. Pero

Delegar NO es abdicar

Todo lo dicho abona un uso frecuente y amplio de la delegación. Pero en la práctica no ocurre así. Las razones son variadas, pero se apoyan, fundamentalmente, en un círculo vicioso:

—“No puedo delegar –dice o piensa el jefe– porque no tengo colaboradores lo bastante competentes”.

A lo que los colaboradores podrían responder:

—“Nunca alcanzaremos competencia con temas nuevos si no se nos delegan”.

4. LA DELEGACIÓN Y EL TIEMPO

Si lo quieres pronto y bien hecho, hazlo tú mismo.

REFRÁN INGLÉS

No sé si el creador de ese refrán era inteligente. Pero tengo claro que era un desocupado, sin nada que hacer. Yo supongo que ése no es tu caso.

Seguro que eres una persona muy ocupada. Con montones de cosas pendientes. Esa es otra razón de peso para delegar.

Como directivo tienes que utilizar el tiempo de tu equipo y el tuyo propio. Son, ambos, recursos limitados y escasos. Siempre tienes proyectos pendientes. Siempre hay cosas urgentes e importantes que reclaman tu atención. La única respuesta inteligente es liberarse de actividades para poder asumir las que están

en espera.

Buena parte de las funciones precisas pueden ser realizadas por el equipo. Unas pocas deben serlo por el jefe. Esencialmente, las que sólo él pueda desarrollar. Pero hay una frontera amplia y difusa en la que cabe situar algunas susceptibles de ser realizadas por el uno o por los otros.

La delegación inteligente es la única forma de liberarse de tiempo sin desatender obligaciones.

Para hacer más cosas, hay que dejar de hacer cosas. Para poder crecer hay que soltar lastre, librarse de funciones.

La delegación cobra especial importancia cuando se pretende aumentar la eficacia mejorando el uso del tiempo. Es evidente que hay muchas cosas por hacer. Y se sabe que la clave del uso eficaz del tiempo es hacer lo más importante. Por ello, el jefe inteligente estará permanentemente a la búsqueda de qué funciones puede traspasar a alguien de su equipo, para liberar parte de su tiempo y poderlo dedicar a otras de mayor interés, de mayor relevancia en relación a sus objetivos. De mayor rentabilidad.

Por supuesto, no todo el quehacer de un jefe puede ser delegado. Pero la situación óptima sería precisamente la de delegar todo lo delegable, único modo de liberar tiempo para cosas más importantes. Y, de paso, hacer crecer a los miembros de su equipo.

La delegación se convierte, así, en una auténtica habilidad, nunca suficientemente desarrollada y que exige la búsqueda de un difícil equilibrio –es tan fácil pecar por defecto como por exceso–; y se combina con otra función poco atendida, la de dar formación continua a los recursos humanos de que se es responsable, con vistas a potenciar sistemáticamente su desarrollo.

Es necesario restar antes de poder sumar

De pequeños nos enseñaron que es preciso sumar manzanas (por cierto, ¿por qué siempre se trataba de manzanas y no de otra cosa?) antes de restar manzanas. Ahora descubrimos que es preciso restar antes de sumar. Porque tenemos la jornada llena, entre lo laboral y lo personal. Si queremos crecer, asumir nuevos retos, es preciso desembarazarnos antes de parte de las tareas que nos lo impiden. “Antes de entrar, dejen salir”, parecen decirnos las ocupaciones. (Ocupaciones: ocupan nuestro tiempo).

Es preciso tener en cuenta, sin embargo, que la delegación tiene un doble efecto sobre el tiempo. De una parte, es evidente que la delegación terminará por producir una reducción del tiempo de dedicación del jefe a una función. Pero esta liberación de tiempo tendrá lugar a largo plazo.

Es lógico que, inicialmente, la delegación exija un tiempo extra para la formación del colaborador y para la preparación, el lanzamiento y el control del nuevo proceso. Requiere una inversión.

5. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Supongo que estamos todos de acuerdo en el fondo, pero se puede leer en más de un libro que la responsabilidad no se delega. Me parece una formulación errónea.

La realidad es muy simple. La responsabilidad puede delegarse de modo total. Lo que ocurre es que, aún habiéndola delegado, se conserva totalmente. Entiendo que:

La responsabilidad se delega íntegramente; pero se mantiene íntegramente

De otro modo el delegado no sería íntegramente responsable ante quien delega.

Ocurre con ella como con la corriente eléctrica. El que mete los dedos en un enchufe recibe íntegramente la descarga. Pero si alguien toca su mano, la recibe a su vez íntegramente, sin que el primero deje por ello de sufrirla.

La delegación no libera, pues, ninguna responsabilidad, que se conserva íntegra y se ejerce a través del seguimiento y control necesarios.

**Las responsabilidades delegadas se exigen
en privado, pero se asumen en público**

Eso supone que, el día que alguien de tu equipo meta la pata, deberás decir, si es que hay que comunicarlo:

—Nos hemos equivocado.

Así. En plural. Guardándote mucho de señalar al responsable de la pifia.

Por el contrario, ante un éxito es de rigor que atribuyas las aportaciones destacadas. Recuerda cómo el director de orquesta, después de agradecer los aplausos, hace que se levanten los solistas o los miembros que, a su juicio, más se han destacado en la ejecución. Y quizá toda la orquesta.

La historia reciente nos muestra dos ejemplos contrapuestos.

En Madrid, 20 de Diciembre de 1973, el automóvil de Carrero Blanco, Presidente del Gobierno, vuela por los aires. El responsable político de que se haya perpetrado el magnicidio es, evidentemente, el Ministro de Gobernación. Pero su amistad con la mujer del dictador, se dice, le vale precisamente el nombramiento al puesto que acaba de quedar vacante. Cosas del franquismo.

Islas Malvinas, abril de 1982. Tropas argentinas invaden las islas. Miles de hombres, de barcos, de aviones, que no fueron detectados por el espionaje británico, el famoso M-5. Resultado: dimisión o cese fulminante (de mano de la Thatcher) del Ministro responsable, lord Carrington. (No se le tenía por incompetente: meses después se le nombraba Secretario General de la OTAN. Pero en Argentina había fallado).

Ten claro que eres responsable de cuanto haga tu equipo, bueno o malo.

Sigue sin cerrar el debate de hasta dónde se es responsable. El gran jefe de una organización de 70.000 personas ¿es responsable de todas ellas? Parece exagerado.

Pero es segura tu responsabilidad total sobre quienes dependen directamente de ti.

6. ¿QUÉ DEBES DELEGAR?

La delegación debe tener un propósito. El fundamental es facilitar el logro de nuestros objetivos, aumentando nuestra propia capacidad; lo que requiere simplificar nuestro propio trabajo. Hemos de restar alguna actividad de nuestro programa antes de poder incluir otra más importante.

Pero cabe añadir un segundo y no menos importante propósito: fomentar el desarrollo de cada persona de nuestro equipo... además del propio.

Hay aspectos concretos a contemplar a la hora de decidir qué debes delegar. Las funciones más indicadas para ello son aquellas que:

- No dominas especialmente y que un colaborador puede desempeñar tan bien o mejor que tú. Recuerda: un director de orquesta no toca cada instrumento mejor que el especialista, aunque sea un caso límite. Su

misión es otra.

- No te gustan –y que por consiguiente no haces bien– y que no es necesario que hagas personalmente (ojo con esta condición).
- Te ocupan mucho tiempo.
- Un colaborador puede resolver más rentablemente que tú.
- Pueden suponer una formación conveniente para determinado colaborador, o su desarrollo integral para puestos de más responsabilidad.

La regla de oro sería **delegar todo aquello que pueda realizar suficientemente bien uno de tus colaboradores** (no es necesario, por supuesto, que lo haga igual que tú; basta que lo realice con suficiente rentabilidad).

Una buena herramienta para priorizar la importancia de las tareas y ayudar en la decisión de qué delegar es el **Principio de Pareto** o su derivado, el **Criterio ABC**.

El Principio de Pareto

Vifredo Pareto, economista italiano de hace casi un siglo, quiso averiguar de quién era Italia. Estableció que el 20 por ciento de los italianos poseían el 80 por ciento del patrimonio; y viceversa.

Este Principio, pronto se vio, resulta aplicable a una multitud de situaciones: entre ellas a las actividades que tú llevas a cabo:

“Los elementos críticos de cualquier conjunto constituyen, por lo general, sólo una minoría”.

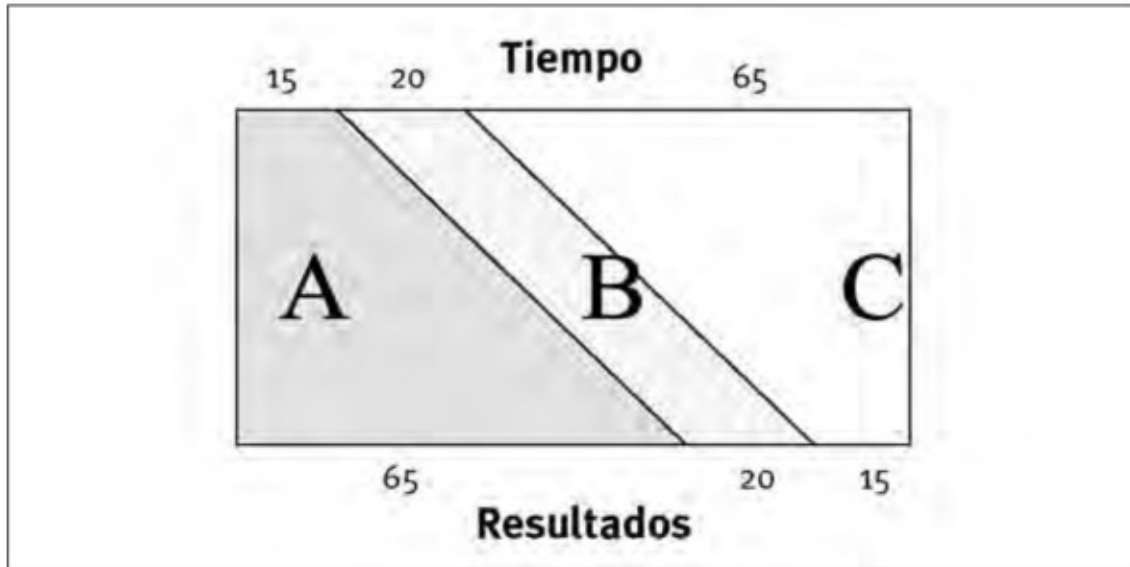
Eso supone que, a grandes rasgos, el 20% de lo que haces te aporta el 80% de tus resultados. Esas son, por supuesto, las actividades que debes priorizar.

A niveles prácticos es preferible acudir al **Criterio ABC**, que utiliza tres bloques en lugar de dos.

El Criterio ABC

En su aplicación a tu trabajo, el criterio ABC recuerda que una pequeña parte de tus actividades produce la mayor parte de los resultados:

- El 15% de las actividades origina el 65% de los resultados. A este grupo lo llamamos “**A**”.
- El 20% de las actividades origina el 20% de los resultados. A este grupo lo llamamos “**B**”.
- El 65% restante de las actividades tan sólo aporta el 15% de los resultados que falta. A este grupo lo llamamos “**C**”.



Obviamente, es esta parte “**A**” de las actividades la que debe recibir prioridad absoluta. O las haces tú o las vigilas estrechamente.

Las tareas de tipo **B** tenderán, probablemente, a ser delegadas en más de una ocasión. Y bastantes de las **C** puede que merezcan sistemáticamente la delegación, salvo que optes por una ejecución rápida (con el menor consumo posible de tiempo), o incluso el olvido.

Pero ten muy presente que la delegación

Requiere dos partes
y confianza entre ambas

7. ¿QUÉ NO DEBES DELEGAR?

No todas las funciones pueden ser delegadas. Por unas u otras razones, no debes delegar nunca nada que afecte a:

- La definición de políticas de tu unidad, dentro del margen que te permita la de la organización.
- El establecimiento de objetivos.
- La asignación de funciones.
- El liderazgo del grupo.
- Aspectos motivacionales y disciplinarios (premiar, felicitar, reprender, sancionar...).
- Lo que afecte al clima laboral del equipo.
- El control.
- El grado de información que sólo se logra mediante el contacto con la realidad circundante (Por ejemplo, atención, al menos esporádica, a clientes importantes).

8. SÍNTOMAS DE LA MALA DELEGACIÓN

En muchas familias, cuando un niño tiene fiebre, todo el esfuerzo se concita en hacérsela baja. Pero la fiebre no es el problema –casi es una amiga, que avisa–; es sólo un síntoma, y lo que hay que combatir es la causa.

Con demasiada frecuencia en la organización ocurre lo mismo: se combaten los síntomas en lugar de las causas.

Los síntomas más frecuentes son:

- Falta de política de la unidad.
- Falta de objetivos.
- Ámbito de control.
- Indefinición de responsabilidades y atribuciones.
- Mala planificación.
- Sobredirección (exceso de órdenes).

- Exceso de presión.
- Crítica, desautorización frecuentes.
- Llevarse trabajo a casa.
- Decisiones tardías.
- Decisiones a nivel inadecuado.
- Exceso de control.
- Vacaciones no disfrutadas.
- Secretismo.

Veámoslas.

Falta de política de la unidad

Hay pocas cosas peores que no saber a qué se juega. Pero quedan empresas así, funcionando por órdenes.

Es tu obligación establecer la política de la unidad, encuadrada y coherente con la de la unidad superior.

Falta de objetivos

No hay cosa más paralizante que no saber adónde se va. Propicia consultas continuas.

Ámbito de control

Una persona puede dirigir eficazmente a 7 ± 2 colaboradores que desempeñen funciones diferentes. Si lo hace a más de 9, resulta difícil coordinarlos adecuadamente. Si a menos de 5, hay pérdida de capacidad de dirección y riesgo de sobredirigir, de estar demasiado encima.

La sobredirección frena, inhibe al colaborador. Le hace sentirse inútil.

Indefinición de responsabilidades y atribuciones

Si la organización no es clara, si cada persona no sabe con el necesario detalle

cuáles son sus responsabilidades y las atribuciones con las que cuenta, las consultas continuas y los errores resultan inevitables.

Mala planificación

Otro tanto ocurre con una mala planificación. Es frecuente que se haga a niveles superiores al de la ejecución final, con lo que no es seguro que se disponga de toda la información necesaria en el detalle adecuado.

Exceso de órdenes

A falta de planificación, se hace preciso estar improvisando continuamente; y todo son imprevistos.

Exceso de presión

Viene a ser lo mismo. Urgencias. E ineficacia.

Crítica, desautorización frecuente

La crítica sistemática provoca una sensación de inseguridad en la que nadie quiere delegación: ni darla ni recibirla.

Llevarse trabajo a casa

Si te marchas de la oficina arrastrando un carterón repleto de papeles, malo. Es casi seguro que no sabes delegar.

Lo peor es que en casa tampoco resolverás nada. Sólo tranquilizarás ligeramente tu conciencia. Generarás estrés. Y serás poco eficaz.

Decisiones tardías

¿Demasiadas veces se toman tarde las decisiones? Pregúntate por qué. Probablemente, porque se toman lejos del punto en el que se han de aplicar y en el que la información es la idónea. Porque no se ha delegado la toma de decisión.

Decisiones a nivel inadecuado

Por lo pronto, eso ya implica que serán tardías. Y difícilmente las más idóneas, porque no se dispondrá de la mejor información.

Exceso de control

No seas de los que quieren controlarlo todo. Eso lleva a la esclerosis.

Vacaciones aplazadas una y otra vez

¿Pierdes vacaciones? ¿No te atreves a faltar de la oficina? Malo. En una organización no debe haber nadie imprescindible. Es tu obligación organizarte para que puedan sobrevivir sin ti. Lo que, por otra parte, es más fácil de lo que parece a primera vista.

Secretismo

Si alguien no desea compartir la información de que dispone no es un buen jefe, y tiene difícil delegar.

9. CAUSAS DE FRACASO DE LA DELEGACIÓN

Las causas de fracaso en un intento concreto de delegación son muy variadas. Las más frecuentes suelen ser las siguientes:

- Desconfianza en la capacidad del colaborador.
- Creencia errónea de ya se ha delegado: “En realidad, ya le he dicho lo que tiene que hacer”.
- Temor de que el colaborador lo haga mejor. Y dejar de ser imprescindible.
- No definición de estándares de rendimiento. No se han fijado los estándares de lo que es aceptable y lo que no.
- Atribuciones y responsabilidad inadecuadas o no definidas.
- Perfeccionismo. Pretender que todo siga saliendo tan perfecto como

siempre... o como se cree que sale siempre.

- Desacuerdo sobre las peculiaridades de la delegación. “Hay que hacerlo así, como lo hemos hecho toda la vida”. (Siempre que oigo eso me pregunto cuándo empezó “toda la vida”).
- Delegación de tareas o actividades más que de resultados. “Tienes que hacer esto y hacerlo así”.
- Cortocircuitos o interferencias superiores. Es de temer que demasiada gente quiera vigilar al novato.
- Miedo a los riesgos. Que existen, por descontado.
- Miedo a las críticas. Que son casi inevitables si algo sale mal o existe riesgo de que falle.
- Falta de formación y el entrenamiento necesarios. Para eso nunca hay tiempo.
- Excesivo afán de complacer al colaborador. A veces se delega a alguien para evitar agravios comparativos, lo que supone un error.
- Inadecuación de los métodos de seguimiento y control. Como si se diera por hecho que todo irá como la seda.
- Exceso de control. Una forma segura de arruinar la delegación es vigilar de continuo lo que hace el delegado, por encima de su hombro.
- No concesión del derecho al error. Tan probable en los primeros intentos.

10. CÓMO DELEGAR EFICAZMENTE

Para lograr una delegación eficaz es preciso que comiences por un análisis de los objetivos que se tienen que alcanzar. Debes decidir qué funciones has de realizar personalmente y qué otras puede desempeñar alguien en tu lugar, bien con carácter casi inmediato, bien a plazo más largo.

Para poder delegar es preciso que establezcas las bases de la nueva relación de delegación, lo que te supone:

- Decidir qué función vas a delegar. Y digo función, no tarea. No tienes que decir lo que tiene que hacerse, sino lo que tiene que alcanzarse como

resultado: el objetivo a buscar.

- Decidir a cuál de tus colaboradores se la vas a delegar. En la elección ha de intervenir, sobre todo, el perfil de cada uno. Sus capacidades. Sus conocimientos. Su experiencia. Sus intereses. La competencia que se le reconoce. Sus gustos, en lo posible. Pero no caigas en la tentación de compensar: “Como a Fulano le he delegado esto, a Zutano le delegaré aquello”. No delegues nunca para hacer un favor o para complacer. Ni menos aún para ceder a una presión o petición.
- Definir con precisión las atribuciones, la autoridad y la responsabilidad que delegas.
- Comunicar estas atribuciones y esta responsabilidad a las personas, del equipo o de fuera de él, que puedan verse afectadas por ello.

Imagina que le dices a un colaborador:

Vete esta tarde al aeropuerto, cómprate un billete de turista para la ciudad X y alójate en el hotel Y. mañana te coges un taxi y acudes a las 9 a representarme a una reunión que se celebrará en la sala tal del edificio de nuestra delegación.

Puede que al día siguiente te encuentres al sujeto aún en la oficina.

—¿Cómo es que estás aquí?

—Fui al aeropuerto, pero no había billetes en turista, y no me atreví a sacarlo de *business* porque era muy caro y no llevaba bastante dinero encima, y además no sabía si se me iba a reembolsar ese gasto.

O bien:

—El aeropuerto estaba cerrado por la niebla, y no me atreví a alquilar un vehículo.

O bien:

—Fui a Administración a pedir el billete de avión, el bono de hotel y fondos para gastos, pero me dijeron que yo no estaba autorizado. Y como tú no estabas en la oficina...

Ya sé que podrás quejarte de falta de iniciativa en el ejemplo que te propongo, pero se te ocurrirán muchos casos en los que tendrás que asumir que, realmente, no habías previsto posibles dificultades, que para ti ya no lo son, pero sí para el delegado.

- Asistir a tu colaborador y facilitarle la formación necesaria; sobre todo, en la fase inicial, en la que la novedad le acarreará, inevitablemente, problemas.

Nadie nace enseñado. Desempeñar la función delegada tal como tú lo haces conlleva, probablemente, una formación que es tu obligación suministrar.

- Establecer controles que te aseguren el necesario seguimiento, con

frecuencia decreciente.

- Recuerda que sigues siendo responsable totalmente de lo que delegas.

Y por encima de todo:

- Conceder el derecho al error. Este es, probablemente, el punto crucial de la delegación y la causa más frecuente de fracaso. Pero debes estar encima para evitarlo o corregirlo.

Si deseas tener un ejemplo sencillo de un proceso de delegación piensa en uno doméstico:

Es fin de semana. Tu hijo o tu hermano pequeño quieren ayudarte a sacar el aperitivo al jardín o a la terraza. ¿Qué haces?

Seguro que no le dejas llevar nada de cristal. El primer día le confías las servilletas de papel. Y puede que vayas tras él, atento por si tropieza.

Una vez que ha demostrado suficiencia, puede que te atrevas con el pan, o con los panchitos.

Más tarde quizás le confíes los refrescos. Pero tardarás en dejarle llevar el jamón, y mucho más, la botella del whisky.

Habrás ido por pasos. Vigilando la correcta resolución de cada paso, antes de confiarle el siguiente.

Toma nota.

11. EL PAPEL DE QUIEN DELEGA

La predisposición del colaborador para aceptar y ejecutar la función que le delegues bajo su propia responsabilidad debe venir propiciada por tu disposición a:

- Establecer los controles suficientes, pero no excesivos. Esto es, mantener el control sin agobiar al colaborador.

La resistencia a delegar y confiar en los subordinados se genera con frecuencia por carencias de habilidades de planificación y control por parte del superior.

- Conceder el derecho al error. Intentar la continua evitación, verificación y eliminación de todos los errores hace imposible la delegación.
- Conceder autoridad para tomar decisiones cuando sea adecuado. Vas a contribuir más a los objetivos de la organización cuando concentres tus esfuerzos personales en los asuntos clave.

- Aceptar la discusión y el ensayo de las ideas de tu colaborador.

Estos cuatro puntos conforman a grandes rasgos tu papel de jefe. Pero debes respetar otras reglas básicas.

Comunicarte claramente

Ante todo, debes dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para que el colaborador conozca suficientemente lo que le solicitas. Este es el primer paso y supone dar al delegado la imagen más clara posible del encargo, los resultados que se esperan, el plazo –si lo hay–, la autoridad que le concedes y la información que deseas recibir acerca del avance del proceso.

Es preciso comunicar estos puntos, no sólo al colaborador, sino a cualquier otra persona de la organización que tenga relación con la función que ha sido delegada. De otra forma el delegado podría no encontrar la colaboración necesaria cuando la precise.

Debes asegurarte de que el delegado va a recibir el flujo necesario de información relativa a la función que le has delegado.

Precisar la autoridad que concedes

Muchos jefes están dispuestos a delegar, pero no tanto a compartir su autoridad con el delegado. Ni que decir tiene que el delegado necesita toda la autoridad que tú utilizabas para llevar adelante con éxito la función que le ha sido encomendada.

Alentar la participación del colaborador

La motivación del trabajador y la satisfacción que obtiene del trabajo están muy relacionadas con el grado en el que piensa que tiene influencia en establecer lo que se espera de él.

Controlar los resultados, no el método

Cuando delegues, muéstrate abierto a aceptar soluciones diferentes para alcanzar los resultados que buscas. Diferentes personas pueden utilizar diferentes

modos para resolver un mismo problema. La cuestión es si se alcanza o no el resultado, con independencia del camino seguido.

Si intentas controlar el método, la sobredirección y el sobrecontrol resultarán dañinos para la delegación.

Confiar

Después de seleccionar cuidadosamente al colaborador en el que vas a delegar, y de realizar la delegación de la manera más eficaz posible, debes confiar en él y dejar que realice tu encargo con tranquilidad.

La regla de oro debe ser verificar el rendimiento del colaborador solamente en los puntos de control previamente previstos.

En último caso, la delegación siempre es más eficaz cuando el tipo de relación que se establece hace que el delegado acuda por su propia decisión a ti en busca de consejo y apoyo cuando los necesite.

Un control excesivo lleva al delegado a la conclusión de que no es realmente responsable del encargo y de que no debe preocuparse excesivamente de los resultados porque tú estarás siempre pendiente y al quite en cualquier dificultad.

El delegado debe gozar de más y más libertad según va adquiriendo más experiencia y competencias.

Acreditar el éxito pero no el fracaso

Ya hemos dicho antes que los éxitos conseguidos por el delegado en la ejecución de sus encargos deben serles acreditados públicamente, como elemento no sólo de justicia sino de motivación.

Pero los fracasos debes asumirlos tú, si es preciso, y nunca achacarlos al delegado.

Apoyar al delegado

Una vez confiada la delegación, uno de tus deberes más importantes es apoyar a tu colaborador.

Cuando se equivoque, es necesario hacérselo saber y ayudarle a recuperar el camino correcto tan rápidamente como sea posible. Preferiblemente de modo

que despierte la menor atención posible de los demás.

Ser perseverante

Es preciso, cuando delegues, que mantengas tu decisión y tu criterio. No puedes dar un paso adelante y otro atrás, aunque se produzcan errores. Si tu delegación es esporádica, especialmente en el mismo asunto, causarás más confusión y desencanto entre tu equipo de los que te convienen.

Conocer a tu gente

Es preciso que conozcas a tu gente lo mejor posible antes de realizar la delegación, y que sigas completando este conocimiento en función de cómo se desarrolla.

Aunque comiences por una delegación discreta, debes ir averiguando cuánta más delegación puede asumir el delegado. Serán su desarrollo y sus resultados los que te muestren hasta dónde puedes llegar.

Desarrollar a tu gente

Uno de los beneficios más significativos de la delegación es su potencial para desarrollar a la gente. Tú asumes un papel primordial proporcionando una oportunidad y un clima para que se produzca ese desarrollo. Favoreces esa oportunidad en la medida en que:

- Delegas responsabilidad al colaborador.
- Le permites participar al definir su trabajo.
- Lo dejas solo para ejecutarlo.
- Estableces controles mínimos pero eficaces para vigilar el proceso.
- Lo aconsejas cuando sea necesario.
- Facilitas su progresión en base a los resultados.

12. EL PAPEL DEL DELEGADO

En la delegación vas a tener dos papeles. También a ti te va a delegar funciones tu propio jefe. Si quieres hacer algo más que obedecer las órdenes que recibes, debes asumir una parte activa en la delegación.

Básicamente la delegación supone que estás dispuesto a:

- Aceptar la responsabilidad por la ejecución del encargo que se te asigna.
- Funcionar dentro de los límites de la autoridad que se te confiere.
- Esforzarte en beneficio de tu jefe y de la organización.
- Mantenerte absolutamente responsable de los resultados que obtengas.

Para ello debes seguir algunas normas:

Asumir la iniciativa

La delegación resulta mucho más eficaz cuando el delegado asume mucha de la iniciativa acerca de qué y cómo se le delega, más que asumir un rol pasivo en el que se limita a esperar que el jefe hable y actuar entonces en consecuencia.

Uno de los impedimentos para que ejercites la iniciativa en definir tu propia tarea es el error común de creer que la delegación se decide sólo de arriba a abajo.

Realmente la delegación funciona mejor cuando ambas partes actúan de común acuerdo en definir la delegación.

La amplia difusión del estilo de Dirección por Objetivos ha favorecido la clarificación, a través de la insistencia en que, para que ese estilo de dirección funcione, los objetivos han de ser debatidos y pactados por ambas partes.

Las posibilidades de tu éxito como delegado aumentan considerablemente si asumes que, lo que determinarán los resultados que consigas, será tu éxito o tu fracaso, y no los de tu jefe.

Si el jefe te delega inadecuadamente, serás tú quien sufra las consecuencias.

Por este motivo es cosa tuya hacer todo lo posible para asegurarte de que recibes la mejor delegación posible. Puede ser muy divertido criticar, a sus espaldas, lo malo que es tu jefe delegando, pero eso no contribuirá a hacer que tu trabajo resulte más eficaz. Esto sólo será posible si tomas la iniciativa y trabajas con él para corregir sus eventuales deficiencias.

Debes tomar la iniciativa de sugerir los resultados de los que te haces responsable.

Ser leal con el jefe

En caso de desacuerdo es preciso que seas leal con tu jefe mostrándole claramente tu punto de vista. Adecuadamente manejado el desacuerdo es sano y puede contribuir a un mejor rendimiento conjunto.

Pero si el desacuerdo persiste, una vez que dejes claro tu criterio, tu obligación es seguir el de tu jefe: él es el responsable.

En todo caso, aunque mucha gente no lo entienda, es tu interés hacer que tu jefe parezca tan bueno como sea posible.

Asegurarte de que la delegación es realista

Otro problema que como delegado debes evitar es aceptar una delegación no realista. Este es un problema bastante frecuente con los jefes novatos que desean hacer un buen trabajo, complacer a su jefe y continuar avanzando. A menudo son demasiado optimistas acerca de lo que pueden lograr y terminan aceptando delegaciones no realistas.

Antes de aceptar la delegación debes examinarla desde todos los puntos de vista. Debes plantearte preguntas referentes a la tarea, el plazo y los recursos disponibles. Y solicitar que se amplíen o se reduzcan si te parece preferible.

Debes discutir con tu jefe todos estos puntos antes de aceptar la delegación.

Decidir de acuerdo con tus metas personales

Tus metas personales deben ser compatibles con las de la organización. Antes de asumir una delegación importante debes revisar si sus requerimientos encajan o no con tus propias metas. Si, por ejemplo, la delegación implica desplazamientos frecuentes o largas estancias en el extranjero y tu situación personal encaja mal por problemas familiares, más vale que no lo aceptes.

Informar al jefe

El contenido específico, el grado de detalle y la frecuencia de la información

a tu jefe dependerán de la naturaleza de la delegación y de los requerimientos que él establezca.

Es de importancia esencial en esta conexión que llegues a un claro acuerdo con tu jefe sobre qué información requiere. Si se muestra vago y evasivo a este respecto, debes insistir y clarificarlo.

Ejecutar lo que se te ha delegado

Ten en cuenta que se te va a evaluar muy especialmente por cómo resuelves la nueva delegación. No bajes la guardia ni busques excusas.

Desarrollarte

Cuando aceptas la delegación, aceptas también la responsabilidad de desarrollarte a ti mismo en cualquier modo que la delegación requiera o permita. Eres el primer responsable de tu propio desarrollo. Tu jefe debe darte la oportunidad, pero tú tienes que aprovecharla. Esto es tanto más cierto cuanto más subas en la organización.

Mucho de lo que se delega puede ser determinado por ti mismo de acuerdo con tu jefe. Debes asumir la parte del león contestando la pregunta suprema de qué es lo que estás dispuesto y eres capaz de aceptar y manejar en la delegación. Tu jefe establece un criterio previo, según su opinión. Pero en definitiva eres tú quien debe proporcionar la respuesta clave. En último término, el éxito será determinado en buena parte por la cantidad de iniciativa que ejerzas en controlar tu propio destino corporativo.

13. LOS MIEDOS A DELEGAR

Las razones profundas e inconscientes de un jefe para no delegar son muchas. Además del círculo vicioso citado (“no tengo gente competente...”) hay que señalar otras importantes. Suelen ser miedos.

- **Miedo al fracaso, a que el colaborador lo haga mal.** Debido, probablemente, a la existencia de precedentes negativos: se ha delegado y ha resultado mal. Consecuencia: rechazo a futuras delegaciones.

- **Miedo a que el colaborador lo haga igual o mejor que él.** Éste se confiesa difícilmente, pero es bastante frecuente: ese jefe necesita ser imprescindible. Este miedo no confesado lo lleva a defender parcelas de poder, de información, de exclusividad. Pero le impide, por supuesto, volar más alto. La factura que pasa esta actitud es muy elevada, en lo colectivo y en lo personal.
- **Miedo a las críticas,** por el riesgo asumido.

14. NIVELES DE AUTORIDAD

Uno de los problemas que implica la delegación es lo que tiene de cesión de autoridad hacia los colaboradores. El directivo medio desea, de modo espontáneo, ceder funciones delegándolas. Pero se resiste a la cesión paralela de autoridad que implica la delegación. Y sin la una no puede haber la otra.

Suelen aceptarse diversos niveles de autoridad que van desde el estilo autoritario habitual hace un siglo hasta el límite de su autonomía que puede concebirse en la política más liberal de empresa. Cabría definir estos modelos del siguiente modo:

Nivel 1. **Facilítame la información disponible y yo tomaré la decisión.**

Una vez comprobado que la información recibida se ha aportado con criterio se puede pasar al nivel siguiente.

Nivel 2. **Preséntame alternativas, señalando sus ventajas e inconvenientes; y proponme la que te parece preferible para que yo la apruebe.**

Una de las primeras cosas que se aprenden como jefe es que hay personas que te traen problemas y otras que te traen soluciones. Como no es probable que sea genético, es tu responsabilidad pasar a tus colaboradores a este segundo grupo.

La receta es muy sencilla. Cada vez que uno de ellos te traiga un problema, le preguntas. ¿Y tú qué harías?

Lo esencial es que, cuando modifiques o rechaces su propuesta, le expliques el motivo. Es cuestión de práctica que esto funcione

adecuadamente.

Cuando las respuestas acostumbren a ser satisfactorias puedes pasar al nivel siguiente.

Nivel 3. **Dime cuál es tu plan, pero no actúes sin mi aprobación.**

Este nivel puedes retenerlo para asuntos que te parezcan de suficiente importancia. Y según aumente tu confianza en el criterio del delegado puedes ir pasando más y más asuntos al nivel siguiente.

Nivel 4. **Dime cuál es tu plan, y actúa si no te digo lo contrario.**

Y si este nivel te funciona, aún puedes pasar los asuntos que te parezcan menos críticos al nivel siguiente.

Nivel 5. **Actúa y mantenme informado.**

Y habrá sin duda asuntos o funciones que la confianza adquirida te permita pasar al nivel siguiente.

Nivel 6. **Actúa por tu cuenta.**

La regla siempre es la misma:

No hagas nada que otro pueda hacer por ti
--

...suficientemente bien.

Normalmente, estos niveles de autoridad suelen establecerse en función del perfil de liderazgo del jefe y del estilo de mando imperante en la empresa. Pero sería interesante que la utilización de uno u otro nivel se decidiera en función de otros criterios, como la importancia del asunto delegado y el riesgo inherente a un siempre posible error.

Y sobre todo, a la relación de confianza, que se va robusteciendo con el ejercicio, con la experiencia y con la formación, de la que forma parte esencial tu apoyo permanente como jefe. La explicación de las razones de tus decisiones.

15. RESUMEN

Dirigir supone lograr objetivos a través de otras personas. La delegación de funciones aparece como una función natural, dada la inevitable limitación de tiempo a que está sometido el jefe. Es evidente que no habrás de realizar personalmente todo aquello que pueda ejecutar tu equipo.

Hay funciones que debes realizar personalmente, como jefe. Otras son asignables, por su naturaleza, a miembros de tu equipo. Entre unas y otras aparece una franja que puede ser asumida indistintamente por ti o por tus colaboradores. Aparece aquí la posibilidad de utilizar la delegación.

No debes confundir la delegación con la asignación de funciones ni tampoco con la abdicación. Son los extremos de un continuo en cuyo centro se sitúa la delegación, que consiste en encomendar a un colaborador actividades que estás realizando habitualmente, al menos hasta el momento, tú mismo.

El contenido de un puesto de trabajo no es fijo e inmutable. El desempeño normal de una persona en un puesto implica un avance sistemático de su capacidad y su habilidad para resolver los problemas habituales. Este avance posibilita que cada persona amplíe paralelamente el ámbito de su responsabilidad y de las funciones que asume. Apoyarse en este desarrollo personal y potenciarlo mediante la delegación es la mejor baza que puedes utilizar para liberar parte de tu tiempo y poderlo dedicar a temas de mayor dificultad e interés.

La delegación se convierte, así, en una auténtica habilidad. Delegar es la mejor forma de liberar tiempo –es necesario restar antes de poder sumar– a la vez que el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.

Sin embargo, la delegación suele ser insuficiente. No se delega porque se piensa que los colaboradores no son lo bastante competentes para ello. Pero nunca lo serán si no adquieren esa competencia mediante la delegación.

Suele haber un miedo no confesado a dejar de ser imprescindible. Y una cierta resistencia, en el fondo, a compartir la parcela de poder que como jefe detentas en exclusiva.

Recuerda que tienes a tu disposición a personas completas. Cada capacidad de ellas que no utilices es una pérdida estúpida e injustificable.

Capítulo 5

Dirigir reuniones

Un camello es un pura sangre diseñado por un comité.

ANÓNIMO

1. LO QUE SUELE PASAR EN UNA REUNIÓN

Las reuniones aparecen siempre en cabeza como causa de frustración y pérdida de tiempo de los directivos. Es uno de los tres mayores ladrones de nuestro tiempo. Incluso hay quien llega a abominar sistemáticamente de ellas. Y, estadísticamente, son pocas las que los asistentes acaban considerando como útiles.

Y no tiene por qué ser así. Una reunión no tiene por qué ser necesariamente ineficaz. Aunque nuestra experiencia personal vaya demasiadas veces en ese sentido.

Buena parte del tiempo de trabajo de un directivo transcurre en reuniones inevitables; que son señaladas, invariablemente, por quienes las sufren, como una de las tres causas más importantes de pérdida de tiempo.

Un estudio de la *American Management Association* encaminado a saber el reparto del tiempo del ejecutivo estadounidense, ha puesto de manifiesto que, en su país, pasa en reuniones el 53% de su tiempo de trabajo. Ello dio lugar al nacimiento del término *meetingitis* (reunionitis).

Entre nosotros la tendencia es algo más moderada: les dedicamos más de un 35%, a veces hasta el 50, de nuestro tiempo. La media es del 42%. Lo que supone entre ocho y diez años de nuestras vidas. Pero es de temer que, como buenos latinos, nuestras reuniones sean más desordenadas, más caóticas, más repletas de cháchara y, en definitiva, aún menos eficaces.

Tienen una horrorosa reputación en el mundo del trabajo, tanto entre directivos del primer nivel como entre mandos intermedios o cualquier otro sufrido asistente. Y sin embargo resultan inevitables.

Otra cosa es frecuente: las reuniones suelen ser fuente de frustración por la sensación de tiempo perdido de quienes asisten a ellas. Se entiende que por cada dos reuniones se acaba generando una tercera, que habría resultado innecesaria si las dos anteriores se hubiesen desarrollado de forma eficaz en cuanto a seguimiento.

Pero no hay nada en su naturaleza que haga que sean tan desastrosas. Y son potencialmente útiles para cualquier tipo de organización, ya se trate de una gran empresa, un ayuntamiento o una comunidad de vecinos. El problema es que se manejan mal. Probablemente porque nadie nos ha enseñado a manejarlas y a conducirnos en ellas.

LAS QUEJAS HABITUALES

Las quejas habituales son muy diversas. Según un análisis estadístico:

1. Preparación inadecuada	19%
2. Falta de un Orden del Día	16%
3. Acuerdos vagos	14%
4. Asistentes no implicados	11%
5. Dirección ineficaz	7%
6. Ausencia de objetivos	6%
7. Falta de comunicación en el grupo	4%
8. Mala presentación	3%
9. Participación insuficiente	3%
10. Duración excesiva	3%
11. Divagaciones	3%
12. Otros (*)	11%

¿Te suenan?

LO QUE SUBYACE A VECES

Las reuniones se convocan a veces por motivos no confesados:

- Es el modo en que algunos jefes inseguros evitan tomar decisiones y eluden su responsabilidad, descargándola sobre el grupo. Olvidan que al directivo se le paga para decidir y asumir riesgos.
- Ante una decisión que por su naturaleza debe ser tomada en grupo, se

puede convocar una reunión con poco adelanto, facilitar mucha información documental y conseguir una aprobación manipulada. Es una forma de falsa democracia.

- Suponen, para algunos, un escenario para exhibirse y darse importancia o justificarse. Quizá de modo inconsciente, pero no menos perjudicial.
- Son una ocasión para maniobras políticas. Para atacar a un colega, para dejar a alguien en evidencia públicamente.
- ...

Todas ellas pueden resultar enormemente dañinas.

UNA REUNIÓN SIEMPRE ES CARA

Lo único seguro de una reunión es que es **cara**, comparativamente con otros medios, en función del costo del tiempo de los asistentes. La hora de cada asistente tiene un costo mucho mayor que el que se le supone. No se limita a los costes salariales; hay que añadirles los indirectos, de infraestructura (suelo, energía, seguridad, servicios, impuestos...) indispensables para que el directivo funcione. Hay un montón de gente en nómina subcontratada para que el directivo pueda hacer su tarea (limpieza, seguridad, auxiliares...). En función de todo ello, el coste de cada hora de trabajo o de reunión es bastante más alto de lo que suele suponerse.

A este costo hay que añadir, en ocasiones, el de desplazamientos y dietas, que también puede ser considerable. La cifra final alcanza fácilmente miles de €.

Por el contrario, es infrecuente que una reunión resulte **rentable**, es decir, que sus resultados –su valor– superen a su costo. Estos resultados suelen estar recogidos en el acta.

Para que resulten eficaces basta con replantearse la forma en que se perciben y se gestionan.

EL MANEJO DEL CONFLICTO

Es fácil que las reuniones resulten tediosas. Y el problema se incrementa cuando los asistentes recuerdan los problemas que tienen pendientes y que los

esperan sobre su escritorio. Teniendo en cuenta todas sus ocupaciones, resulta frustrante tener que invertir tiempo y energía en una actividad que no siempre resulta rentable.

Hay quizá dos motivos principales de que las reuniones sean tan frecuentemente tediosas e inútiles:

- El inadecuado manejo del conflicto.
- La carencia de estructura del proceso.

El inadecuado manejo del conflicto

Es frecuente que aparezca en una reunión. El conflicto inquieta, y por tanto interesa. Pero su manejo suele ser inadecuado.

Lo primero que hay que aceptar es que el conflicto resulta inevitable en cualquier grupo, sea de trabajo, de familia, de vecinos... Siempre hay intereses contrapuestos.

Ante su aparición suelen adoptarse alguna de estas actitudes:

- Evitarlo.
- Ocultarlo.
- Negarlo.
- “Castigar” al mensajero (a quien se atreve a mencionarlo).

Ninguna de estas posturas resulta eficaz. Y acaban provocando frustración.

En el trabajo, son fuentes de conflicto:

- Recursos limitados compartidos.
- Diferencias de objetivos grupales o personales.
- Interdependencia de actividades.
- Diferencias en los valores o percepciones.
- ...

Y los conflictos por asuntos se convierten a veces en conflictos de relación. Lo que hace la reunión desagradable.

Hoy se entiende que el conflicto debe ser utilizado positivamente.

Debidamente manejado, el conflicto aporta valor. Permite:

- Compartir la información.
- Hacer aflorar problemas.
- Mejorar la calidad.
- Reducir los costos.
- Mejorar el liderazgo.
- Estimular la generación de ideas.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Mejorar los procesos.
- Facilitar el cambio.

Afrontando el conflicto de modo positivo, abierto y directo, las reuniones ganan en interés, mantienen comprometidos a los asistentes y mejoran las decisiones. Pero para eso hace falta valor e imaginación.

La carencia de estructura

Un grupo de personas se reúne a petición verbal de alguien. Durante horas hablan de todo: estrategia, táctica, problemas, quejas, críticas a “los de arriba” o a los de fuera. Al final, más de una vez todo acaba igual, si no peor. Porque no hay un método, una estructura de desarrollo del proceso (como la hay en un juicio, por ejemplo).

Conviene que analicemos las reuniones con detalle.

¿PARA QUÉ PUEDE SERVIR UNA REUNIÓN?

Puede tener los siguientes objetivos:

- Dar instrucciones a un equipo.
- Definir objetivos de grupo (empresa, división, departamento, grupo...).
- Intercambiar información.
- Analizar o resolver problemas.
- Tomar decisiones.
- “Vender” una idea, un programa, una decisión.
- Lograr un compromiso.
- Comunicar, intercambiar información.
- Negociar.
- Favorecer un proceso creativo.
- Fomentar el espíritu de equipo.
- Establecer un proceso.
- Cumplir obligaciones legales.

Hay dos factores que conceden a una reunión una especial valía:

- **Intercomunicación instantánea** entre los presentes.
- **Eficiencia en tiempo y esfuerzo.**

CUÁNDO NO DEBE CONVOCARSE UNA REUNIÓN

Una reunión debe tener un propósito específico. Antes de convocarla, pregúntate qué esperas lograr en ella y la probabilidad de conseguirlo. Quizá decidas terminar con la reunión precisamente en ese momento.

Si eres el responsable de hacerlo, evita convocar una reunión cuando:

- No tienes un propósito específico.
- Existe otro modo –que probablemente es más barato– de conseguir el mismo resultado.
- Falta tiempo para conseguir la información precisa o realizar la adecuada

preparación.

- No está disponible alguna de las personas clave.

Recuerda, por el contrario, tres principios sencillos pero indiscutibles:

- Un individuo puede tomar algún tipo de decisiones mejor que un comité.
- A los directivos se les paga, entre otras cosas, para tomar decisiones; y para que asuman el riesgo de equivocarse.
- Una reunión es algo potencialmente útil; pero muy vulnerable por su propia complejidad.

En consecuencia, reflexiona sobre la posibilidad de resolver tú mismo los problemas de tu área de responsabilidad antes de llevárselos a los demás. Y aprende a tomar decisiones –o hacérselas tomar a otros– sin necesidad de convocar reuniones.

ALTERNATIVAS

- Resolver problemas o tomar decisiones tú mismo.
- Facilitar información escrita.
- Realizar consultas telefónicas o por *e-mail*.
- Celebrar mini-reuniones parciales.

2. TIPOS DE REUNIONES

Cabe considerar dos grandes tipos de reuniones:

- **Internas:** se celebran en el seno de la organización o de una unidad, sólo con participantes de la misma; tienen un líder natural, que habitualmente es quien convoca.
- **Mixtas:** como las comerciales en las que participan miembros de dos o más empresas: o las interdepartamentales. O las de empresa y sindicatos.

- Estas últimas suelen tener un carácter muy distinto, por sus objetivos, por su ambiente y por su misma formalidad. Pero, sobre todo, por el hecho de no tener un líder natural, sino dos o más, lo que requiere una dinámica muy distinta.

Antes que nada, evita convocar reuniones que no sean estrictamente necesarias.

Una reunión es siempre cara. Y no siempre es el medio idóneo para alcanzar los objetivos deseados. De modo que es preciso estar seguro de que la reunión en cuestión es el mejor modo de lograr lo que se pretende.

En cualquier caso, una reunión eficaz es una herramienta impagable de buena dirección. En el lugar adecuado, en el tiempo adecuado o los asistentes adecuados, una reunión es una potente herramienta.

Pero el éxito o fracaso de una reunión está determinado con frecuencia mucho antes de que empiece.

Por su frecuencia y naturaleza, dentro de una organización cabe estimar tres tipos de reuniones internas:

- **Operativa.**
- **Táctica.**
- **Estratégica.**

REUNIONES OPERATIVAS

Son reuniones cuya finalidad principal es la de dar instrucciones a un equipo. Un buen ejemplo son los *briefings* que nos han hecho familiares todas las series televisivas de policías.

Es suficiente que estas reuniones duren unos cinco minutos, si son diarias, y diez o quince si la frecuencia es semanal.

Unas y otras son necesarias cuando las incidencias o novedades imprevistas son lo bastante numerosas. O cuando resulta recomendable que cada miembro del equipo conozca lo que están haciendo los demás. En la policía es necesario dar respuesta a los incidentes que aparecen en cada jornada. Pero resultan innecesarias si las incidencias o imprevistos exteriores son escasos y las

responsabilidades están bien definidas de antemano. De la frecuencia de aparición de esas incidencias depende la que deba utilizarse para su convocatoria.

Dada su corta duración, es buena idea mantenerlas de pie. Se garantiza así que no se alarguen innecesariamente.

REUNIONES TÁCTICAS

Son las más frecuentes. Responden a nuevos planteamientos o a la resolución de problemas o conflictos. Nos extenderemos sobre ellas.

REUNIONES ESTRATÉGICAS

Son reuniones de alta dirección, de quienes son responsables de establecer la estrategia de la organización. Tienen lugar pocas veces al año, cuando la situación hace conveniente revisar el rumbo.

Pueden tener una duración especial –de media jornada a un fin de semana– y es adecuado mantenerlas fuera de la sede, buscando privacidad y alejamiento del día a día.

Parecidas a ellas en cuanto a desarrollo, aunque tengan objetivos distintos, son las reuniones de creatividad o de formación.

3. ¿CONVOCO UNA REUNIÓN?

Ante esta idea, la mejor respuesta suele ser... buscar otra alternativa. Pero si decides que es la mejor solución, es necesario que te ocupes de que resulte eficaz. La verdad es que

La mayor parte de las reuniones fracasa antes de comenzar.

Una buena reunión comienza por una convocatoria adecuada. Por escrito. Suele bastar el correo electrónico.

CONVOCATORIA

La reunión debe convocarse con antelación suficiente para que todos los convocados puedan preparar adecuadamente su asistencia y sus eventuales aportaciones.

En la convocatoria de una reunión es preciso establecer explícitamente:

- El **objetivo**.
- El **lugar**, la **fecha** y las **horas de comienzo y fin**.
- El **orden del día**.
- La **relación de convocados**.
- La **aportación específica de cada uno** (cuando proceda).

Veamos cada uno de esos puntos.

EL OBJETIVO

La primera condición para convocar una reunión es tener un **objetivo** que la justifique. ¿Y si se tiene una agenda oculta, un objetivo que no se desea explicitar? Entonces hay que ser capaz de plantear otro objetivo plausible.

Si es así, si se tiene un objetivo que lo justifica, es preciso convocarla –salvo en las reuniones operativas– por escrito.

Por supuesto, toda la reunión estará orientada a alcanzar el objetivo previsto.

EL LUGAR, LA FECHA Y LAS HORAS DE COMIENZO Y FINAL

El lugar

El lugar debe ser elegido cuidadosamente, si es posible.

Debe ser tranquilo. Y lo menos ruidoso posible. Bloqueable para evitar interrupciones. Puede tener teléfono... si cabe mantenerlo desconectado.

Uno de los peores sitios para mantener una reunión es el propio despacho del jefe. La protección contra las interrupciones procedentes de consultas y teléfono se hace difícil, a menos de que se cuente con una secretaría eficaz.

Una persona (es frecuente que sea la secretaria¹ de quien modera, si la tiene, u otro colaborador) debe ocuparse de la preparación y supervisión de la sala.

Lo ideal es una mesa central del tamaño adecuado para los asistentes previstos.

Confort, el justo. No es conveniente que los asientos sean demasiado cómodos.

Quizá convenga prever papel y bolígrafos para despistados.

No es mala idea, si el presupuesto lo permite, recibir a los puntuales con una taza de café (u otra infusión o refresco). Permite una toma de contacto cálida, un cambio de impresiones previo y la presentación de alguna persona nueva, si la hay.

El alcohol y el tabaco están descartados, por supuesto, incluso en caso de que la sala lo permitiese.

Hay cuatro elementos, los tres primeros indispensables, el cuarto muy útil casi siempre:

- **Mesas**, para apoyar los papeles y tomar notas.
- **Papelógrafo (rotafolios, flip-chart)** para poder comunicarse gráficamente, hacer propuestas, recoger ideas o acuerdos...
- **Reloj**, como recordatorio para todos y como elemento de control para quien dirige.
- **Sistema de proyección** (el más habitual, cañón y transparencias en *PowerPoint*).

También es bueno que haya agua para todos.

No, no me olvido de las sillas. Son secundarias. En ocasiones se están celebrando reuniones de pie, con mesas altas como las de los bares. La razón: son más breves.

A veces la sala puede disponer de un sistema de vídeo y TV, muy adecuados para algún tipo de exposiciones.

Es conveniente que la iluminación no arruine la proyección. Increíblemente, abundan las salas de formación donde la iluminación, difícil de modular, cae sobre la pantalla deteriorando seriamente la visibilidad de la proyección. Si es

así, hay soluciones, desde modificar con tiempo la instalación de los interruptores hasta subirse a una mesa y aflojar a mano la luminaria no deseada.

La fecha y las horas de comienzo y final

No es asunto banal fijar el momento y la duración de la reunión.

La fecha puede estar relacionada con la urgencia del problema a resolver, pero también con un plazo adecuado para la preparación de la reunión.

Puede haber días de la semana más o menos convenientes. El viernes, por ejemplo, puede resultar menos conveniente: las acciones a lanzar de inmediato pueden debilitarse durante el fin de semana. Y en una reunión por la tarde de ese día, alguna cabeza puede distraerse con la idea de que la pareja y los niños están esperando para una salida de fin de semana.

Es preciso también asegurarse de que la reunión no coincide con otra que pueda reclamar a alguno de los convocados. Y confirmar que éstos están disponibles y no tienen otro compromiso.

El momento tampoco es indiferente. Convocarla a primera hora supone exponerse a que más de uno llegue retrasado y justificándose con problemas de tráfico o aparcamiento. Es conveniente conceder un tiempo prudencial –digamos media hora– para que cada asistente haya podido lanzar los asuntos que reclamen acción y dar instrucciones a su equipo.

Hay quien la convoca a última hora de la mañana o de la tarde para utilizar la presión consiguiente y hacerla corta; pero es un arma de doble filo. En otras ocasiones se hace para forzar un alargamiento de la jornada.

En algún tipo de reuniones se utiliza el fin de semana. Puede ser aceptable en reuniones estratégicas o de formación poco frecuentes –en un enclave alejado donde la sede, confortable, quizá con actividades complementarias...– pero es desaconsejable sin una clara aquiescencia de los convocados.

No hay razón para que la mayor parte de las reuniones dure más de una hora. A partir de los tres cuartos de hora, se pierde concentración. Y tras hora y cuarto suele aparecer un cierto cansancio (es fácil de detectar: la gente comienza a removerse en sus asientos). Si hay alguna costumbre absurda es ésta que todos hemos vivido:

- ¿Cuánto va a durar la reunión?
- El tiempo que haga falta

Es una respuesta realmente inaceptable, por estúpida. ¿Alguien va a comprar algo, un traje, un automóvil, una vivienda, dispuesto a pagar por ello “lo que haga falta”? No tiene sentido que la noción de rentabilidad (relación prestaciones/precio), que tan clara tenemos con el dinero, la perdamos con el tiempo, igual de escaso y más irremplazable. Es absurdo que, en un mundo donde la mayoría de los profesionales trabaja con una apretada agenda, existan aún tantas reuniones en las que, al convocarlas, no se haya previsto la duración. O lo que es igual, la hora de terminación.

Cuando no hay previsto un límite de tiempo, es fácil empezar tarde. Es fácil divagar, o volver atrás, a asuntos ya debatidos. Es fácil entrar y salir de la sala, porque fuera aparecen cosas urgentes –tantas más, obviamente, cuanto más dure la reunión–; y porque hace “importante” jugar a ser imprescindible ante los demás. Es fácil, en suma, dedicar tiempos excesivamente largos a asuntos menores; y que en el último cuarto de hora haya que ventilarse a toda velocidad la mitad de los asuntos pendientes, porque los primeros se examinaron a paso de tortuga.

Parkinson, lúcido profesor e historiador inglés experto en el mundo del trabajo destaca que, en toda organización.



En un seminario sobre uso eficaz del tiempo que dirigí tuvimos una curiosa constatación. La empresa era una conocida multinacional del sector de la alimentación. Los directivos que asistían tenían una reunión los miércoles, después de la pausa de mediodía. En ella analizaban lo realizado durante la semana y hacían planes para la siguiente.

Habitualmente terminaban después de las nueve. Pero no siempre: cuando había partido y jugaba su equipo, a las seis y cuarto ya habían concluido, no sin tratar los mismos asuntos que los demás días. Simplemente, decían, “esos días no nos enrollamos”. Lo que no era sino la aplicación práctica de la Ley de Parkinson.

La consecuencia lógica es que las cosas –y por supuesto la reunión– llevan más tiempo del que deberían.

Por eso, dedicar a una reunión “el tiempo que haga falta” resulta simplemente

suicida. La reunión terminará a la hora de comer o por agotamiento de los asistentes o de quien la convoque; salvo que haya partido u otro evento que los reclame, naturalmente.

Eso ha dado lugar a que algún que otro dirigente astuto tenga por costumbre convocar sus reuniones una hora antes de la comida o a última hora de la tarde del viernes.

Una reunión debe durar lo que convenga. Lo que merezcan los asuntos a debatir.

- Es que son muchos e importantes.
- Entonces es probable que convenga mantener varias reuniones cortas, quizás con diferentes asistentes, en días diferentes.

Lo que no cabe olvidar es que una reunión que dura el doble, cuesta el doble. Y resulta la mitad de rentable.

Otra precisión exigible, por cuanto antecede: además de la hora de comienzo debe fijarse la de final. No sólo para mantener la reunión corta, sino para permitir que los asistentes puedan programar una cita o un viaje el resto de su jornada.

La gran mayoría de las reuniones no tiene por qué durar más de una hora. Esta duración es más que suficiente.

Y quizá sea bueno tender a hacerlas más cortas.

Resulta sorprendente comprobar el efecto benéfico que produce saber, desde el comienzo, que el tiempo está limitado, que es preciso ir al grano. Como cuando respetamos un presupuesto.

Pero, ¿qué hacer si por el tipo de reunión –por ejemplo una negociación– no cabe prever un límite de tiempo? Se impone entonces prever pequeñas pausas, de apenas unos minutos, para estirar las piernas, refrescar la mente y volver a la tarea con la concentración a tope. Más o menos cada hora.

Pero estas pausas no deben estar marcadas por el reloj, sino por el criterio del moderador, aprovechando el final de un asunto o un momento crítico, de vacío, de conflicto, de cansancio...

EL ORDEN DEL DÍA

Debe prepararse con antelación. Pero si resultara imposible por cualquier circunstancia, deben dedicarse a ello los primeros minutos de la reunión.

La redacción de ese orden del día muestra, mejor que nada, si la reunión ha sido adecuadamente preparada.

El orden del día debe incluir:

- asuntos a tratar,
- tiempo previsto para cada uno de ellos.

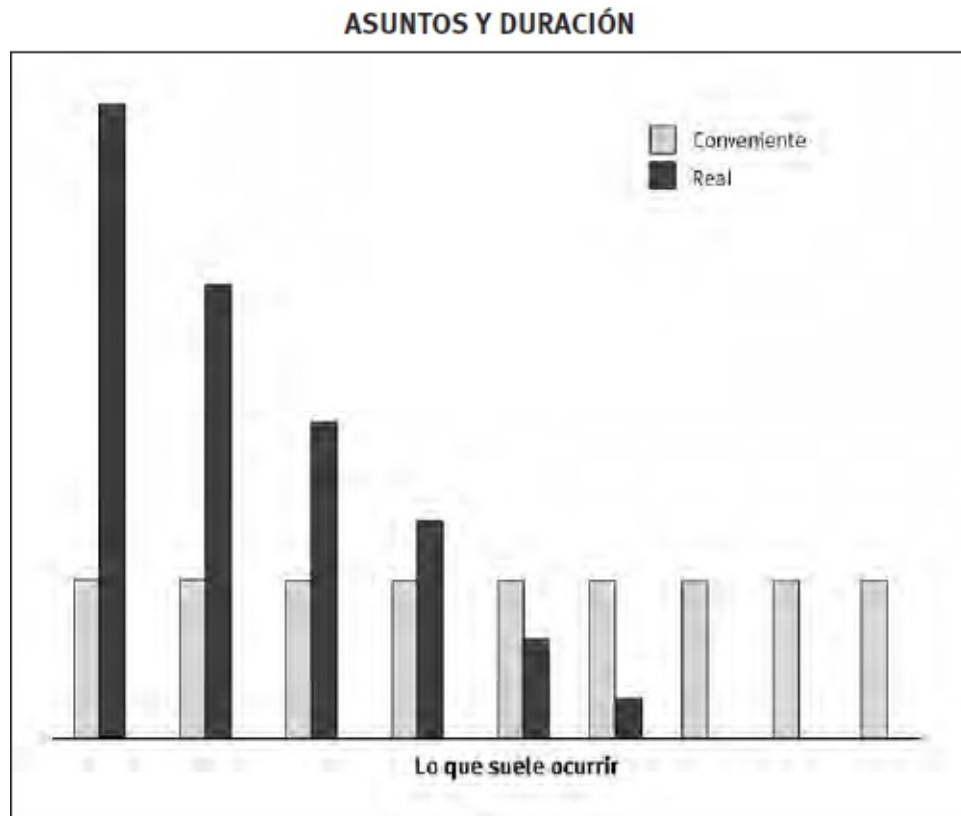
Parkinson también establece con humor que el tiempo dedicado a debatir un asunto es inversamente proporcional a su importancia. Si hay que comprar unas tijeras, todo el mundo entiende, todo el mundo opina: largas, cortas, de color, cromadas, sin punta... Pero al decidir una inversión millonaria en un nuevo equipo informático las intervenciones son parcas: nadie desea mostrar su ignorancia.

Como quiera que la reunión debe tener limitado el tiempo, los asuntos a tratar serán lo suficientemente escasos como para que dé lugar a debatirlos adecuadamente.

Irán ordenados según su importancia, para evitar que alguno importante quede para el final... o para otro día. Este orden se podrá alterar para permitir, por ejemplo, que un asistente participe en el primer punto –o en el último– y pueda marcharse.

El tiempo previsto para cada uno de ellos debe ser suficiente –el que merezca– pero no más.

La necesidad de asignar a cada uno el tiempo adecuado, según su importancia, y no más, se justifica por algo que todos hemos experimentado. Imaginemos que una reunión tiene programados seis asuntos que requieren, en principio el mismo tiempo, digamos diez minutos. ¿Qué ocurrirá? Sin disciplina (es decir, en las condiciones habituales) el primero consumirá cuarenta minutos; el segundo casi media hora;... para el quinto y el sexto ya no habrá tiempo. Eso no es lógico y debe ser evitado.



RUEGOS Y PREGUNTAS

Este cajón de sastre se utiliza demasiadas veces para colar de rondón asuntos sin la debida preparación. Debe ser evitado.

LA RELACIÓN DE CONVOCADOS

Cada uno de los convocados quiere saber quién más va. A veces para acudir o enviar a otro.

Los convocados deben ser aquéllos, y sólo aquéllos, cuya presencia y aportación –con independencia de su nivel jerárquico– se estima necesaria. Nada más absurdo que convocar también a Pedro “porque al fin y al cabo es Jefe de Departamento” o a Juan “para que no se sienta marginado”².

Razones para invitar a un asistente:

- Es experto en un asunto del orden del día.
- Tiene responsabilidad sobre un área que va a ser tratada.

- Tiene información a comunicar en la reunión.
- Se necesita conseguir su apoyo.

Es conveniente mantener el número de asistentes en lo que cabría denominar el tamaño de máxima eficacia. Que depende en cada caso de la naturaleza y objetivos de la reunión.

En principio, cuanto mayor sea el número de asistentes mayor es la aportación de información, de experiencia disponible; y la variedad de puntos de vista. Pero decrece la participación de cada uno. Porque sólo puede hablar una persona en cada momento, salvo que se formen subgrupos o hablen varias a la vez –modo infalible de que no se pueda entender a ninguna de ellas.

La dinámica de una reunión es una cuestión conocida entre los expertos, pero ignorada, con demasiada frecuencia, en la práctica diaria.

Sin embargo, todos estamos, inevitablemente, sometidos a ella. Una persona, en un grupo, interactúa con cada una de las demás. A lo que manifiesta una de ellas, cada una de las otras reacciona de algún modo, verbal o no verbal (un asentimiento con la cabeza, una sonrisa, un gesto de desacuerdo, no atender...) que indica una opinión, una postura, una actitud, incluso cuando lo hace con la indiferencia.

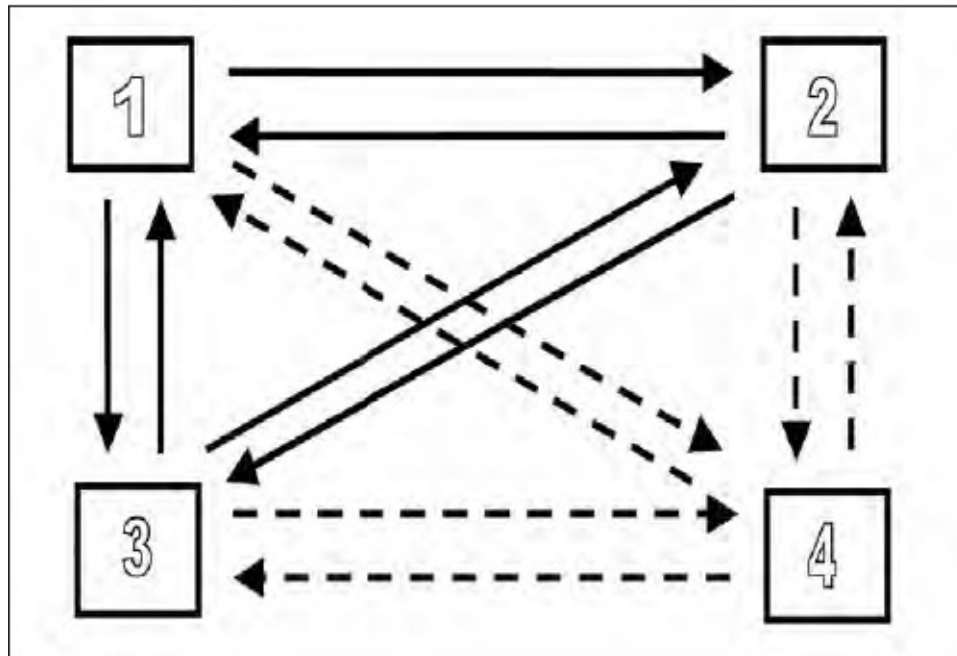
Si el grupo es relativamente pequeño y cada uno puede ver a los demás, todos interactúan con facilidad. Cada aportación genera matizaciones, preguntas, aclaraciones, discusiones...

Pero el tiempo necesario para tratar cada asunto se alargará según aumente el número de participantes. La experiencia indica que si este número es alto cualquier nimiedad se eterniza, salvo que quien preside lo evite, con habilidad y mano izquierda o de modo autoritario, concediendo o retirando la palabra. Y, aún así, el daño se minimiza, pero no se puede evitar del todo. Es muy duro cortar al que habla. Cuesta hacerlo. Y se soporta mal recibirlo.

Esto supone que lo que se conoce como la dinámica del grupo se hace más compleja según aumenta el número de asistentes.

En un grupo de tres personas, por ejemplo, cada participante habla y/o escucha a cada uno de los otros dos. Sea con lenguaje verbal o meramente corporal, existen seis posibilidades de comunicación, seis interacciones (tres pueden hablar; dos, escuchar).

DE TRES PERSONAS A CUATRO



La aparición de una cuarta persona no aumenta en un tercio la complejidad de la situación –como parecería, en principio–, sino que la duplica. Ya son doce las interacciones (cuatro por tres). Todos ellos quieren participar. Y lo hacen, tanto verbalmente como con gestos y actitudes.

Lo que conlleva una dinámica que se va a complicar. Podemos estimar que para N participantes se complicarán la discusión y el tiempo que requiera de modo aproximadamente proporcional a

$$N(N-1)$$

que es el número de interrelaciones posibles.

He bautizado ese número como **índice de dificultad** de la reunión. La probabilidad de aparición de dificultades, choques o malentendidos, y la propia duración de la reunión, tenderán a ser directamente proporcionales a ese índice.

Veamos cómo varían estos parámetros al añadir un asistente.

Si son cinco y se añade un sexto:

Asistentes	Índice	Costo
5	20	

6	30	
	+ 50%	+ 80%

Y si son diez y pasan a once:

Asistentes	Índice	Costo
10	90	
11	110	
	+ 22%	+ 34,4%

Puede que pienses que no aumentan tan deprisa la duración y el costo de la reunión. Pero si no lo hace la duración –el costo sí lo hace– será porque los participantes comienzan a inhibirse, a no participar, y por tanto se pierde la ventaja del número mientras que se mantienen sus inconvenientes.

Esta dinámica hace muy importante la cuestión del tamaño del grupo.

NÚMERO DE PARTICIPANTES Y UTILIDAD

En función del número de participantes, un grupo resulta, o no, adecuado para afrontar con eficacia determinadas funciones o tareas.

Veamos lo que ocurre:

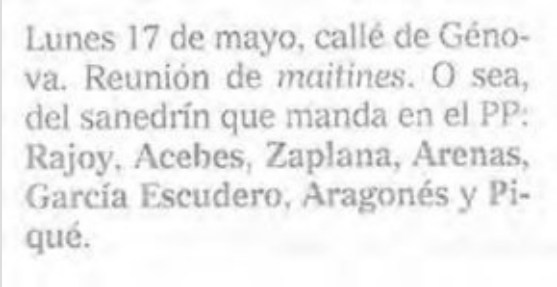
- Entre **cuatro y seis personas**, el grupo favorece la participación. Cada cual participa cuando se le ocurre; y se escucha a todos. Resulta excelente para realizar un trabajo en equipo. Y es el grupo idóneo para tomar decisiones en asuntos sencillos.
- De **seis a nueve** es un grupo ideal para asumir responsabilidades en campos diferentes y complementarios. Hay suficiente información y bastante participación. Se le utiliza con frecuencia para dirigir organizaciones. Es el tamaño del comité que detenta el poder real en una organización, un partido o un país, aunque sus decisiones acaben siendo formalmente refrendadas en un consistorio o en un consejo de ministros, bastante más numeroso, aunque muchos de sus miembros son “de segunda” en lo tocante a poder real, por su subordinación a alguno de los

otros.

En un seminario, la Directora de un Servicio de Asistencia Social refirió su experiencia.

El grupo era de nueva creación, y fue creciendo. Conforme el grupo que asistía a las reuniones fue pasando a 10, 11, 12 personas, pudieron advertir la disminución de la eficacia. Fueron entonces bajando paulatinamente el número de convocados, percibiendo sucesivos aumentos del rendimiento hasta rebasar hacia abajo los siete, cuando se produjo de nuevo pérdida.

En el avión de vuelta, el periódico que leía recogía la siguiente noticia:



Lunes 17 de mayo, calle de Génova. Reunión de *maitines*. O sea, del sanedrín que manda en el PP: Rajoy, Acebes, Zaplana, Arenas, García Escudero, Aragonés y Piqué.

La noticia se ha vuelto a publicar más tarde; han variado algunos nombres; pero no el número.

El PSOE ha tenido otra reunión similar. Ha citado a 7 personas.

La Conferencia episcopal tiene unos 50 obispos. A la reunión ha convocado a 7.

Recientemente, el consejo del Poder Judicial ha reducido drásticamente el número de vocales de 20 a 7. Puede que sea por los recortes, pero quizás alguien se va percatando de que la cantidad de asistentes puede perjudicar las reuniones.

Hay, aún, otro ejemplo de peso: ¿Quién dirige la economía mundial?

El G-7

Y a la propia Rusia la tienen sólo de oyente.

- Entre **nueve y doce** personas constituyen un grupo idóneo para tareas que requieran creatividad. El número es suficiente para participar de vez en cuando, sin sentirse frustrado; permite una gran variedad de puntos de vista y una importante aportación de información. Si se crea el ambiente adecuado, la excitación mutua de la imaginación de cada participante puede dar resultados espléndidos.

A partir de nueve se produce un fenómeno bien conocido: el grupo se fracciona; y muchos participantes, impacientes por aportar una idea, la comentan a su vecino de al lado, al no atreverse a interrumpir al que habla. El grupo se fragmenta y hay más de una conversación. Por eso,

conforme crece el grupo se hace necesario respetar más reglas y liderarlo o presidirlo de modo más hábil.

Los grupos mayores tardan más en lograr el ambiente de trabajo preciso; y trabajan con dificultad si el tiempo se alarga.

- Un grupo en torno a **quince o veinte** puede ser útil para formación. Pero es evidente que conforme crece el grupo, trabaja con mayor lentitud; y tienden a automarginarse los miembros más rápidos o más lentos.

Los tímidos, o los que se sientan poco motivados, se diluirán en un grupo grande. Y cuanto mayor sea el grupo, más tiempo se necesitará para crear, al comienzo de la sesión, el ambiente imprescindible para dejar de lado las barreras defensivas personales y disponerse a colaborar activamente.

Si el grupo es grande, es seguro que muchos de sus miembros dudarán en manifestarse, autocensurarán sus palabras o, simplemente, permanecerán en silencio, con lo que su participación será nula, si no negativa. Muchas reuniones dejan los asuntos más embrollados que antes de empezar, provocan conflictos y dejan mal sabor de boca. (Claro está que, a veces, hay quien es eso lo que persigue: que un asunto se atasque).

En resumen, lo único seguro cuando crece el grupo es que crece el costo de la reunión; y que se hace difícil la participación por la forzada pasividad de la mayoría. Y, como efecto secundario, no menos perverso, acaba creciendo exponencialmente la duración de la reunión.

Un ejemplo claro de reunión difícilmente manejable es el de las comunidades de vecinos.

Éramos treinta y tantos propietarios. La reunión, convocada a las 8, comenzaba pasada media hora.

Los asuntos se sucedían según iban surgiendo.

La vecina del Primero B volvía a preguntar por qué tenía que pagar más calefacción que otros.

–Porque tiene usted más elementos señora–. Pero explicárselo costaba diez minutos.

Un par de horas más tarde aparecía el primer niño:

–Papi, dice mamá que la sopa está en la mesa.

En media hora había desaparecido una buena parte de los asistentes.

Pasada la media noche, y por falta de *quórum* para votar cualquier propuesta, se había de suspender la sesión, aplazando los asuntos pendientes para la próxima.

Cuando me tocó asumir la presidencia, mi hábito de reuniones de empresa me ayudo a cambiar el proceso.

Comenzábamos a la hora fijada.

Cuando la vecina del Primero B volvía a preguntar por qué tenía que pagar más calefacción que otros se le recordaba que estábamos en otro asunto.

Y en una hora habíamos terminado, debatidos todos los asuntos, para satisfacción general; y, en particular del administrador, que podía volver a casa a una hora decente.

Pero había que moderar la reunión *manu militari*.

Otro factor a tener en cuenta es el económico. El costo de una reunión – estamos hablando de miles de €– crece en función del número de asistentes y de la duración.

Por todo ello, el número de convocados deberá establecerse en función del objetivo y naturaleza de la reunión.

LA APORTACIÓN ESPECÍFICA

El orden del día debe recoger la aportación específica, si la hay, que se espera de cada uno de los participantes. Esto posibilitará la preparación de los datos, estudios, opiniones o documentaciones necesarias. Estas aportaciones pueden venir impresas, ser anticipadas por correo electrónico o en presentaciones listas para proyectarse en pantalla.

De la vida misma:

—Enrique, ¿has traído los datos que te pedí?

—¿Qué datos?

—Sí hombre. Los de gastos que te dije el otro día, cuando nos cruzamos en el pasillo.

—Ah, perdona, no me acordaba. Espera. (Abre su móvil). Encarna, tráeme la carpeta verde. Sí, la que está justo detrás de mi sillón...

Y todo el mundo espera la llegada de Encarna.

Llega Encarna con una carpeta verde. Enrique la abre.

—No mujer, esta no. La otra. Espera, mejor voy yo mismo.

Y el grupo, esperando.

A veces conviene que esa información se difunda con la suficiente antelación como para que cada asistente la pueda estudiar previamente. Pedir que un documento se analice sobre la marcha es una chapuza o el viejo truco para conseguir la aprobación de algo sin el debido análisis.

4. LA PREPARACIÓN DE LA SESIÓN

Si has hecho la convocatoria con bastante antelación, no está de más un recordatorio poco antes de la sesión.

Como director de la reunión comienzas tus funciones bastante antes de encontrarte con el resto de los asistentes en la sala. En bastantes casos, si no en todos, es conveniente que prepares la reunión adecuadamente. Aparte de eventuales aportaciones documentales, cabe que mantengas algunos contactos con personas convocadas para solicitar su colaboración o plantear estrategias.

Un colaborador tuyo se ocupará de lo referente a la preparación de la sala y sus elementos, según queda escrito más arriba.

Es conveniente colocar un guardián en el exterior, con la misión de impedir intrusiones. Posiblemente la misma persona que ha preparado la reunión. Si hay un “recado urgente” para un asistente, debe recibirlo y retenerlo evaluando la urgencia del mismo. Rara vez se hace necesario interrumpir la reunión con la entrega de un papelito a uno de los asistentes. Los análisis realizados reflejan que sólo en un 1% de las ocasiones es preferible pasar el mensaje en el momento.

Este guardián puede quedar también a cargo de los móviles de los asistentes, si no los han confiado previamente a alguien de su equipo.

Una alternativa a este guardián es un letrero que pida colocar un *post-it* en la misma puerta. Resulta especialmente útil en sesiones largas, como las de formación, que se pueden interrumpir por pausas más o menos cada hora.

Debes moderar la sesión; no eres un asistente más. Es tuya la responsabilidad sobre el éxito o el fracaso de la reunión. Tienes ante ti una tarea delicada y compleja.

En ocasiones es conveniente disponer de secretaría para tomar notas y redactar el acta durante la reunión, aparte de resolver eventuales incidencias.

5. LA SESIÓN

Me sitúo en la hipótesis de que eres tú quien convoca la reunión. Si no es así, pierdes buena parte de libertad, pero no toda. Te queda la posibilidad de exigir como asistente buena parte de lo que, como convocante, son obligaciones tuyas.

Llegado el día de la sesión:

- **Verifica que tus “deberes” están hechos.** Que has preparado, eventualmente, alguna estrategia, que has solicitado algún apoyo, que has reclamado algunos datos.
- **Realiza una última revisión de la sala.** Que habrá sido preparada por alguien de su equipo. Si se va a utilizar, el ordenador estará operativo, aunque el cañón no proyecte nada.

Queda dicho más arriba que el agua es bienvenida; las infusiones pueden ser toleradas; y el tabaco, el alcohol y los móviles claramente proscritos.

Estos primeros minutos pueden ser utilizados para ponerse de acuerdo en *petit comité* sobre algunos puntos a tratar.

- **Haz apagar los móviles**, si no se han dejado fuera, comenzando, claro está, por el tuyo. No vale mantenerlos silenciados, “para ver quién me llama”. La atención queda distraída. En todo caso, se pueden delegar: todos a alguien, sea a la misma o a distintas personas.
- **Comienza la sesión a la hora prevista.** Lo más exactamente posible. Alterando, si es necesario, el orden del día si se retrasa alguien indispensable para el primer punto. De otro modo se penaliza precisamente a los puntuales.

Si se convocara un concurso de hábitos absurdos, uno de los primeros premios sería, sin duda, para la extendida costumbre de conceder unos minutos de cortesía a quienes acuden con retraso a una reunión. En todo caso, la cortesía la merecen los que han acudido a la hora fijada.

Las personas muy ocupadas suelen ser las más respetuosas con el tiempo de los demás, por la sencilla razón de que valoran y respetan el propio. Son, obviamente, las más puntuales.

Cuando algún desocupado habitual lanza la idea de esperar aún unos minutos por los retrasados, los ocupados que han llegado a tiempo toman una decisión inmediata: el próximo día ellos vendrán más tarde, con ese cuarto de hora que se ha concedido a los retrasados. Esperar a los retrasados para empezar es tirar piedras a tu propio tejado. ¿Para qué va a venir nadie a tiempo la próxima vez?

El próximo día, lógicamente, todo el mundo llega más tarde, porque cada

uno cuenta ya con un precedente de retraso y de tolerancia. He conocido casos en que, para llegar a celebrar la reunión, se hace necesario ir cazando a lazo en su despacho a los convocados, cada uno de los cuales consigue, así, no ser de los primeros y “gozar” el prestigio propio de los hombres reclamados como imprescindibles.

Aunque tu problema, como señaló un cínico –francés, por supuesto– es que lo malo de llegar puntual es que no hay nadie allí para verlo.

- Si, por alguna emergencia no deseable, se trata de una reunión improvisada que carezca de orden del día, dedica los primeros minutos a establecerlo.
- El inicio debe servir para un **planteamiento claro y motivador** de los asuntos del orden del día.

Las observaciones iniciales que hagas patentes en el comienzo de la reunión van a ser determinantes para la creación de un ambiente que fomente la participación de los asistentes. Por tanto, resulta obvio decir que la apertura de la reunión ha de estar cargada por tu parte de un aire positivo, siempre en relación directa con el objetivo que pretendas conseguir.

Tu mayor interés es **promover la participación**. En toda reunión del tipo que sea, e indistintamente de los fines que persigas, casi siempre tendremos asistentes que desean poder comunicar sus opiniones al respecto. Pero, a pesar de ello, a veces cuesta poner en marcha un intercambio de mensajes, o entrar en materia, o ahondar por medio de la discusión. Es tu función, como director de la reunión, el poner en marcha mecanismos para ello. Puedes formular una pregunta general abierta, o plantear cuestiones concretas a personas determinadas.

Hay quienes discuten acaloradamente y de forma permanente. Un tipo especialmente molesto es el que tengo bautizado como “de qué se trata, que me opongo”. Pone su ego en enfrentarse a todo. Es negativo, corrosivo, y frena, inhibe a todos. Es función del responsable de la reunión el poner en marcha mecanismos que incorporen a estos individuos a la marcha de la reunión.

Una forma de hacerlo es pedirle que aporte soluciones, en lugar de problemas. Funcionan con ellos las “preguntas espejo”, devolviéndoles su

objeción: “y tú, ¿qué harías?”

No es político ser duro con ellos; resulta preferible echarles el grupo encima, solicitando, por ejemplo el parecer de los demás explícitamente: “¿quién está de acuerdo con esa postura?” Hacerles sentir solos y aislados es la mejor respuesta.

También están los que se encuentran ajenos, distraídos, entretenidos con otras cuestiones o quizás molestando, haciendo comentarios al vecino. Lo mejor es dirigirles preguntas abiertas, que les inviten a exponer hechos u opiniones y les obliguen a incorporarse al trabajo colectivo.

Analiza los comportamientos, las actitudes, de los participantes. Puede resultar fascinante observar como se enfurece éste con aquel otro. O las fobias de un tercero. Las posturas de cada uno, sus gestos o el modo de utilizar el lenguaje corporal te proporcionarán una información valiosa.

Además de sus informaciones explícitas y voluntarias, debes percibir las subconscientes e involuntarias. Las más importantes de ellas la podemos interpretar a través del lenguaje corporal, fuente de información cada vez más valorada. Analiza sus gestos y su tono de voz.

- **Modera el debate;** es una tarea esencial y compleja. Es función del responsable de la reunión que la discusión transcurra siempre orientada a los objetivos, no permitiendo divagaciones alejadas del tema que se está tratando.

Modera y controla el debate en todo momento. Eso supone frenar diplomáticamente a los demasiado charlatanes, dando por escuchada su opinión y su postura; animar con preguntas abiertas a los más silenciosos; interpretar el lenguaje no verbal de unos y otros. En definitiva, sacar lo mejor de todos. Siempre con la vista en el objetivo a alcanzar en cada asunto.

A veces, la discusión traspasa los límites razonables y se introduce en un terreno excesivamente emocional, de polémica o disputa, en el que están excesivamente implicados los egos; situación ésta a todas luces ineficaz y peligrosa. La reunión se estanca y no marcha. Recuerda que los conflictos emocionales no pueden resolverse razonando. En tales circunstancias es necesario restablecer el clima adecuado con mano izquierda, propiciando un corte en la dinámica, y retirando el asunto si es preciso. A veces es el momento de hacer una pausa.

Tuve el privilegio de compartir reuniones con un alto funcionario internacional ya retirado. Era una delicia verlo moderar. Alguien podía agredirle verbalmente:

—Eres un hijo de la gran p...

Y su respuesta era del tipo:

—Gracias por tu aportación. ¿Alguien tiene algo más que añadir?

Y eso con su mejor sonrisa.

Es fundamental que vigiles que las intervenciones se ciñan al asunto del orden del día que se está tratando. Y reconducirlas diplomáticamente cuando se desvíen.

- **Evita interrupciones.** No debes tolerar entradas y salidas. Si la duración es corta, no hay razón para que no se pueda prescindir en el exterior de los asistentes.
- **Propicia que los asistentes puedan incorporarse o marcharse** una vez terminada su aportación.
- **Mantén en cada punto la reunión centrada en el objetivo** a alcanzar; sigue el temario, respetando en lo posible los tiempos previstos, de acuerdo con el orden del día.
- **Resume periódicamente el debate y, sobre todo las conclusiones,** asegurándote de que cada uno conoce exactamente lo que se ha acordado que se haga y para cuándo. Si un punto se atranca, si ves que no se va a avanzar, es preferible aparcarlo y pasar a otro.

El hecho de haber resumido las conclusiones en cada punto del orden del día permite que los acuerdos sean operativos desde ese momento.

Es bueno ir llenando un sencillo impreso. Basta con tres columnas que recojan **qué** se ha acordado hacer, **quién** ha de hacerlo y **para cuándo** debe estar terminado. O lo que es igual:

- asunto,
- responsable y
- plazo.

Asunto (Qué)	Responsable (Quién)	Plazo (Para cuándo)

- **Cierra la reunión positivamente.** La rentabilidad de la reunión debe ser percibida por los asistentes en esta fase final. Conviene que se marchen convencidos de que aquello ha servido para algo. Y para poner esto de manifiesto, nada mejor que acudir al objetivo, exponiendo por tu parte el grado de consecución del mismo.
- **Termina a la hora prevista.** Esta hora debe ser tan respetada como la del comienzo. Por supuesto, con la flexibilidad adecuada; no se trata de un corte brusco.
- Pero es posible que algunos de los asistentes le hayan cogido cariño al asunto y no haya modo de hacerles abandonar su perorata. Una buena solución personal es iniciar una ostensible recogida de papeles, bolígrafo y demás pertenencias.
- **Haz levantar acta.** Una secretaria competente es la persona idónea para anotar los acuerdos adoptados y preparar el borrador del acta. Hay, sin embargo, una mala costumbre: encomendar la redacción del acta al más joven de los asistentes; que también suele ser el más inexperto. La consecuencia lógica es que su calidad suele ser muy discutible. Aparte de su mayor o menor habilidad para redactar lo que desea recoger, el fallo más frecuente es tratar de contar la película de las discusiones que han tenido lugar. De quién dijo qué cosa y quién le respondió qué. Lo que, aparte de ser de difícil redacción y peor lectura, no sirve absolutamente para nada. Lo importante no son los hechos acaecidos, sino las conclusiones, los acuerdos adoptados. Lo que interesa es qué se ha decidido. Y eso es lo único que debe recoger el acta.
- **Revisa y corrige cuidadosamente la redacción del acta.** Lamentablemente, lo importante no es lo que se haya dicho o acordado, sino lo que luego quede recogido por escrito. El acta es, en definitiva, lo que realmente queda de una reunión. De ahí su importancia.

- **Haz que se distribuya lo antes posible.** Es mejor y más fácil cuanto antes se haga, porque la memoria está más fresca; y resulta más útil el recordatorio.

6. SEGUIMIENTO

La falta de seguimiento hace inútiles buena parte de las reuniones. Es lamentable constatar que una reunión de cada tres no es sino repetición de otras anteriores. Repeticiones que se hacen precisas porque alguien olvidó ejecutar un cometido y algún otro no lo comprobó a tiempo.

Es tu tarea hacer el adecuado seguimiento. Buena parte de él lo puedes delegar a alguien de tu equipo. El impreso que mostrábamos más arriba –qué se ha acordado hacer, quién ha de hacerlo y para cuándo debe estar terminado– y el acta son las dos herramientas para llevarlo a cabo.

7. RESUMEN

La diferencia entre las reuniones habituales y las eficaces se puede resumir así.

Reuniones	Preparación	Convocados	Duración	Liderazgo	Seguimiento
Habituales	No hay	Demasiados	Excesiva	Débil	No hay
Eficaces	Hay	Adecuados	La justa	Fuerte	Hay

8. MAQUIAVELO

Cuanto antecede está escrito según los criterios de jugar limpio, de buscar la eficacia por el camino más directo. Pero, a veces, los objetivos se persiguen por caminos más intrincados. Por los procedimientos que denominamos maquiavélicos. Aunque parece que el pobre Maquiavelo fue bastante más honrado y leal de lo que su leyenda nos hace suponer.

Las reuniones se prestan especialmente, por su naturaleza, a este tipo de manipulaciones.

Así, los procedimientos asamblearios han sido ampliamente utilizados para hacer aceptar ideas o decisiones no demasiado inteligentes, pero susceptibles de ser manipuladas en el contexto más bien demagógico que supone una multitud.

La mayor parte de las reuniones carecen de eficacia por incompetencia o negligencia de quien las convoca o de quien las modera. Pero otras veces lo que aparece son trampas, más o menos visibles y más o menos justificables, en cuanto que su intención beneficie o no al grupo. Bueno es conocerlas para poderlas desmontar si en alguna ocasión eres víctima de ellas.

9. TRAMPAS DEMASIADO FRECUENTES

La manipulación de la convocatoria

- Convocar la reunión con antelación insuficiente para que los convocados no puedan preparar adecuadamente su asistencia y sus eventuales aportaciones.
- Convocar una reunión y difundir información densa –por ejemplo, los presupuestos de un ejercicio– con tiempo insuficiente para un estudio serio antes de la sesión en que deben ser debatidos y aprobados. No es habitual que nadie se atreva a confesar que los ha analizado insuficientemente. Demagógicamente se le puede callar con un “has tenido dos noches para estudiarlo”.

La manipulación del objetivo

- No precisar el **objetivo** para “cazar” desprevenidos a los eventuales opositores a una idea.

La manipulación del lugar

Hay procedimientos sibilinos como:

- Dejar para alguien un asiento cara a la luz, a fin de poder percibir claramente su lenguaje corporal, sobre todo sus expresiones faciales, a la vez que se ocultan las propias.

Un sindicalista se me quejaba acremente de que su patrón utilizaba este truco: “Se cree que somos idiotas”. Obviamente resultaba contraproducente.

Si te lo hacen, manifiesta claramente que te molesta la luz y cambia la situación.

- Facilitarle asiento incómodo, con una pata coja o, simplemente, más bajo que el propio.
- Si nos hacen una u otra de estas maniobras hay que solicitar, con la mejor de nuestras sonrisas, un cambio.
- He visto, también utilizar el alcohol como medio de propiciar actitudes menos vigilantes.

Un conocido mío utilizaba el vodka con su cliente ruso. El también bebía abundantemente... tras tapizar convenientemente su estómago con un vasito de aceite de oliva protector.

La manipulación de la fecha

- Convocar en una fecha en la que no puede asistir una persona clave que se opone a la postura defendida por quien la convoca.
- Si te lo hacen, reclama públicamente una nueva convocatoria.
- Lo mismo ocurre con el plazo. Se pueden plantear negociaciones en las que el plazo tenga una incidencia notable.
- Ocurre así con negociaciones sindicales antes de fechas críticas.

En una importante empresa que no debo citar, porque todo el mundo la conoce, las conversaciones de un convenio laboral concluyeron justamente el último día de un mes, gracias a las concesiones del Director de Personal.

Sólo a gente maliciosa se le pudo ocurrir que ello tuviera relación alguna con el chalé familiar que ese señor tenía alquilado para el día uno del mes siguiente.

La manipulación del las horas de comienzo y final

- Convocar a deshora. Bien para fastidiar, bien para librarse de oponentes, bien para obtener ventajas tácticas.

Si te lo hacen, reclama cambio. No es asunto banal fijar el momento y la duración de la reunión.

Un conocido empresario (?), y delincuente de guante blanco, acostumbraba a convocar a su equipo pasadas las nueve... de la noche. Si no estabas un día, malo. Si se repetía, te la habías jugado.

Su objetivo, zafio, era conseguir que alargaran su jornada.

- He dicho que las reuniones deben ser cortas. Pero no es infrecuente que, en un contexto de confrontación, alguien fuerce que sean inacabables para agotar a un contrario al que sabe más débil. El cansancio, el sueño, o incluso el hambre, pueden jugar un papel importante en el desenlace de un debate, a base de alargarlo horas y horas.

Truco de una conocida empresa de informática: convocar a los proveedores a la una y media y alargar la sesión. A las cuatro, bajo la presión del hambre, las concesiones eran máximas. Los ejecutivos propios habían comido a la una, por supuesto.

También he visto a unos sindicalistas enviar por la mañana a un largo debate al segundo de a bordo. A las nueve de la noche, debidamente cenado y fresco como una rosa, aparecía el primer espada. Con todas las ventajas.

La venta de mi propia empresa de consultoría del socio francés al español se cerró abruptamente pasadas las tres de una madrugada, en condiciones ventajosas para el socio comprador. Circunstancias que influyeron decisivamente: comidas y cenas opíparas, alcohol abundante y un avión que esperaba a primera hora de la mañana.

La manipulación del orden del día

- Incluir muchos asuntos para que los últimos no puedan ser abordados. Si son urgentes se solicita, todo lo más, un voto de confianza para manejarlos a discreción.

Si te lo hacen, reclama un cambio de orden para que el asunto en cuestión no quede pendiente.

- Utilizar liberalmente el punto de ruegos y preguntas para poner sobre el tapete un asunto preparado (por uno, pero no por los demás) y obtener

ventaja.

El punto de ruegos y preguntas es un cajón de sastre que se presta a este tipo de peligrosas manipulaciones.

- Alargar el tiempo dedicado a un asunto para bloquear la aparición de otros o forzar un tratamiento superficial.

Si te lo hacen, reclama que se corten las reiteraciones.

La manipulación de la relación de convocados

- Convocar a una mayoría de personas favorables, ante un determinado asunto, a la posición defendida por quien la preside. La dinámica de la reunión potencia siempre las posturas mayoritarias.
- Convocar a demasiadas personas o a demasiado pocas para manejar mejor la situación.
- Nombrar una comisión para frenar un proyecto sin emplear demasiado tiempo en hacerlo ni significarse personalmente. Todos los integrantes se suelen sentir halagados “por la confianza depositada en mí”. Y el proyecto quedará desvirtuado o empantanado sin que nadie pueda quejarse de ello.

La manipulación de la sesión

- Propiciar un largo debate sobre mil asuntos intrascendentes para hacer aprobar luego, con escaso análisis y menos resistencia, un asunto delicado. Los asistentes, aburridos y deseosos de terminar la reunión, aprueban con más facilidad y en escasos minutos los últimos asuntos pendientes..

La manipulación del acta

- Modificar la redacción del acta es, quizás, la trampa más frecuente. Resulta tanto más fácil cuanto más se demore. Ya he indicado que lo importante no es lo que se haya dicho o acordado, sino lo que luego quede recogido por escrito.

La manipulación del seguimiento

- Nada más sencillo que dejar languidecer lo acordado omitiendo el seguimiento.

Es preciso exigir, impreso en mano, la ejecución de lo acordado.

ANALIZA PERIÓDICAMENTE LAS REUNIONES

Analiza de vez en cuando las reuniones que convocas. Revisa resultados, costes...

10. TELECONFERENCIAS

Durante un tiempo se especuló con la idea de que la tecnología reduciría drásticamente los viajes mediante videoconferencias, ahorrando dinero y, sobre todo, tiempo. No ha ocurrido así.

Las audioconferencias resultan poco eficaces por la confusión de voces, lo que exige una identificación previa de quien habla. Resultan lentas y premiosas. Sin contar con la pérdida de la preciosa comunicación no verbal, del contacto personal.

Las videoconferencias resultan mucho más eficaces. Han superado ya, en las instalaciones modernas, los problemas iniciales de distorsión y desfases. Pero todavía son caras para la mayoría de las organizaciones. Su uso actual es mucho menor de lo que se había previsto.

11. PLAN DE ACCIÓN

Hasta aquí tienes la información suficiente para hacerte un diagnóstico de eventuales errores en las reuniones que convocas. Ahora llega el momento de pasar a la acción. Pero cuesta vencer la inercia y enfrentarse a los viejos hábitos.

Plantéate qué quieres cambiar. Hazte una lista.

Es preciso sobreactuar en las primeras ocasiones para poder modificar

eficazmente comportamientos como el de la puntualidad.

Pero el reto vale la pena.

(*) Intereses contrapuestos, horario inadecuado, protagonismos, interrupciones, falta de puntualidad, falta de seguimiento...

¹ Nota para suspicaces: la palabra no implica sexo, sino frecuencia actual de la función.

² A este respecto hay que reconocer que es frecuente que nos sintamos molestos si nos convocan ("qué fastidio: me van a hacer perder la mañana, y total para nada") y más aún si nos olvidan ("¡qué falta de consideración!").

Bibliografía

- ACOSTA VERA, José M^a: *El Tiempo y el Éxito*. ESIC Editorial.
— *Gestión del Tiempo y control del estrés*. ESIC Editorial.
— *El Tiempo, la PNL y la Inteligencia Emocional*. Ed. Gestión 2000.
- ADAIR, John: *El Liderazgo basado en la acción*. Ed. McGraw-Hill.
— *The Skills of Leadership*. Ed. NP Nichols.
- ANDREAS, Steve & Connirae: *Cambia tu mente para cambiar tu vida*. Gaia Ediciones.
- BARNES, Tony: *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. McGraw-Hill.
- BATTEN, Joe D. Tough: *Minded Leadership*. Ed. Amacom.
- BLANCHARD, K. y ZIGARMI, P. & D.: *El Líder Ejecutivo al minuto*. Ed. Grijalbo.
- BUZÁN, Tony: *Cómo utilizar su mente con máximo rendimiento*. Ed. Deusto.
— *Haga oír su voz sin gritar*. Ed. Deusto.
- COOPER, Ken: *Bodybusines*. Ed. Amacom.
- COOPER, R. K. y SAWAF, A.: *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Ed. Norma.
- COVEY, Stephen R.: *Principle centered Leadership*. Ed. Simon & Schuster.
- CRIBBIN, James J.: *Leadership*. Ed. Amacom.
- DAVIS, Flora: *La comunicación no verbal*. Ed. Alianza.
- DESCAMPS, Marc-Alain: *El lenguaje del cuerpo y la comunicación corporal*. Ed. Deusto.
- DILTS, Robert: *Visionary Leadership Skills*. Meta Publications.
- DYER, Wayne W.: *El cielo es el límite*. Ed. Grijalbo.
- FAST, Julius: *El lenguaje del cuerpo*. Ed. Kairós.
— *El sublenguaje del cuerpo*. Ed. Paidós.

FISHER, R. y SHARP, A.: *El liderazgo lateral*. Ed. Norma.

GARNER, Leslie H.: *Leadership in human services*. Ed. Jossey-Bass.

GARDNER, H.: *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Ed. Basic Books.

GLADWELL, Malcolm: *Inteligencia Intuitiva*. Ed. Taurus.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard y MCKEE, Ann: *El líder resonante*. Ed. Plaza & Janés.

GOLEMAN, Daniel: *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Vergara.

— *La Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós.

— *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós.

HANDSCOMBE, Richard y NORMAN, Philip: *Liderazgo Estratégico*. McGraw-Hill.

HARRIS, Thomas A.: *Yo estoy bien. Tú estás bien*. Ed. Grijalbo.

HEIFETZ, Ronald A.: *Liderazgo sin Respuestas fáciles*. Ed. Paidós.

JAAP, Tom: *Enabling Leadership*. Ed. Gower.

KATZ, Daniel. *Psicología de las organizaciones*. Ed. Trillas.

KOTTER, John P.: *La verdadera labor de un líder*. Harvard Bussines School Press/Ed. Norma.

LANGE, Fritz: *El lenguaje del rostro*. Biblioteca Universal Miracle.

LUNDIN, Stephen C.; HARRY, Paul y CHRISTESEN, John: *Fish!* Ed. Empresa Activa.

McKONKEY, Dale D.: *No-nonsense delegation*. Ed. Amacom.

MASLOW, Abraham: *Motivación y personalidad*.

MASTERS, Robert: *Neuro-Comunicación*. Ed. Urano.

MÄRTIN, Doris y BOECK, Karin: *Qué es la inteligencia emocional*. Ed. Edaf.

MÍNGUEZ VELA, Andrés: *La otra comunicación no verbal*. ESIC Editorial.

PÉRSICO, Lucrecia: *Inteligencia Emocional*. Ed. Libsa.

O'CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John: *Introducción a la Programación Neurolingüística*. Ed. Urano.

- O'CONNOR, Joseph: *Coaching con PNL*. Ed. Urano.
- PEASE, Allan: *El lenguaje del cuerpo. Cómo leer el pensamiento de otros a través de sus gestos*. Ed. Paidós.
- ROBBINS, Anthony: *Poder sin límites*. Ed. Grijalbo.
- RYBACK, David: *Trabaje con su inteligencia emocional*. Ed. Edaf.
- SARY, Patrick: *De la Programation Neuro-Linguistique dans L'entreprise*. Ed. Retz.
- SELVA, Chantal: *La Programmation Neuro-Linguistique appliquée à la négociation*. Ed. ESF.
- SILBERMAN, Mel y HANSBURG, Freda: *Inteligencia Interpersonal*. Ed. Paidós Plural.
- THORNELLY, Nick y LEES, Dan: *Leadership: The art of motivation*. Ed. The Sunday Times.
- URCOLA, Juan Luis: *La motivación empieza en uno mismo*. ESIC Editorial.
- VROOM, Victor y JAGO, Arthur G.: *El Nuevo liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos.
- VROOM, Victor: *Motivación y alta dirección*. Ed. Trillas.
- WRIGHT, Peter L. y TAYLOR, David S.: *Improving Leadership performance*. Ed. Prentice Hall International.

Otros títulos publicados:



Hablar en público

José María Acosta Vera

Hablar ante un grupo es lo que más temen los conciudadanos de EE.UU. Es un pavor que atenaza a demasiadas personas y puede que a ti, lector de este libro, te convenga averiguar qué miedos te frenan para hablar en público, y en qué ocasiones te vas a ver forzado o casi obligado a hacerlo.



100 errores en la dirección de personas

José María Acosta Vera

Dirigir un equipo es muy complejo. Como nadie nos enseña a dirigir, es normal que caigamos en determinados errores. La experiencia nos va enseñando, lentamente, a evitar algunos de ellos. Pero el libro de José M^a Acosta nos ahorra una buena parte del camino.



Delegar

José María Acosta Vera

Dirigir un equipo —a cualquier nivel— es complejo. Una de las claves menos atendidas es la delegación, que es la forma más idónea de potenciar un equipo. Empezando por el jefe, que siempre tiene más cosas que hacer, que tiempo para hacerlas. Delegar es la única trampa que podemos hacerle al tiempo.



Marketing personal

José María Acosta Vera

El objetivo de este libro es proponer un plan de marketing personal para gente sanamente ambiciosa; porque trata de una venta, de la más importante: la de ti mismo. Venta, por cierto, que no termina nunca.

«José María Acosta realiza una reflexión profunda acerca de las personas y los valores que merecen ser cuidados y conservados en aras de la eficacia. Lea, procese y disfrute».

Rafael Bañón i Martínez

Catedrático de CC. Políticas y de la Administración, U.C.M.
Presidente de TQM Investigación y Formación

«La lectura del libro de José María Acosta así como la asistencia de mis colaboradores a sus cursos sobre este tema, han facilitado en gran medida mi gestión como directivo. Y con ello hemos podido mejorar nuestra calidad de vida».

Manuel Chausa González

Director de Organización. Adjunto a la Dirección General. SANDO

Dirigir un equipo —a cualquier nivel— es complejo . Pero si domina estas cinco claves tiene mucho terreno ganado.

El problema es que nadie nos enseña a dirigir. Y aprender a hacerlo es lento y arriesgado. Imitar a jefes, aunque sean buenos, no garantiza que nos libremos de malos hábitos, de errores o de comportamientos mejorables. Lo que funcionaba suficientemente bien hasta no hace demasiado, resulta hoy insuficiente.

Si dirige un equipo, si necesita mejorar su eficacia profesional, esta obra le será de gran utilidad. Recoge y sintetiza, de modo claro y ameno, lo más nuevo en eficacia directiva y manejo profesional.

El objetivo de este libro es proporcionarle mayor eficacia, facilitándole la dirección de su equipo, la relación con compañeros, clientes y proveedores; y la comunicación con todo su entorno.